



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE - UFS  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
DEPARTAMENTO DE SECRETARIADO EXECUTIVO

MARIA DINA MARTINS DE SOUZA

**CONSULTORIA ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO SOBRE AS PERCEPÇÕES  
DOS CONSULTORES ACERCA DAS ATRIBUIÇÕES E DAS EXIGÊNCIAS PARA  
ATUAR NO MERCADO**

**São Cristóvão (SE)  
2019**

MARIA DINA MARTINS DE SOUZA

**CONSULTORIA ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO SOBRE AS PERCEPÇÕES  
DOS CONSULTORES ACERCA DAS ATRIBUIÇÕES E DAS EXIGÊNCIAS PARA  
ATUAR NO MERCADO**

Trabalho de Conclusão de Curso,  
apresentado à Universidade Federal de  
Sergipe (UFS), como requisito parcial para  
obtenção do título de Bacharel em  
Secretariado Executivo

Orientadora: Prof.<sup>a</sup>. Dr.<sup>a</sup> Manuela Ramos da Silva

MARIA DINA MARTINS DE SOUZA

**CONSULTORIA ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO SOBRE AS PERCEPÇÕES  
DOS CONSULTORES ACERCA DAS ATRIBUIÇÕES E DAS EXIGÊNCIAS PARA  
ATUAR NO MERCADO**

Trabalho de Conclusão de Curso,  
apresentado à Universidade Federal de  
Sergipe (UFS), como requisito parcial para  
obtenção do título de Bacharel em  
Secretariado Executivo

**Aprovado em 26 de fevereiro de 2019:**

---

**Manuela Ramos da Silva, Dra. (UFS)**  
(Presidente/Orientadora)

---

**Augusto César Vieira dos Santos, Me. (UFS)**

---

**Flávia Lopes Pacheco, Dra. (UFS)**

## DEDICATÓRIA

*Ao meu filho Davi, por ser a minha fonte diária de força e inspiração.*

## AGRADECIMENTOS

*A Deus o meu principal agradecimento, por ser a força maior que me move e pelo nítido cuidado comigo, em todos os momentos da minha vida. Cuidado este, que reconheço em cada pessoa que Ele colocou em meu caminho nessa jornada.*

*Agradeço a generosidade de todos os professores com quem tive a oportunidade de aprender, não só o conteúdo do curso, mas principalmente os ensinamentos de vida, obrigada pelo toque humano que deram em todas as etapas do curso, cada um a seu modo.*

*Ao Prof. Augusto pela contribuição que deu em parte desta monografia e por ter sido o motivador da minha curiosidade sobre o tema.*

*Agradeço imensamente a Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Manuela Ramos da Silva, pela excelente orientação e por toda compreensão e paciência comigo, definitivamente, a sua contribuição foi de inestimável valor para a conclusão desta monografia, muito obrigada!*

*Ao meu filho Davi por ser a minha, inesgotável, fonte de inspiração e pela força que me proporciona todos os dias, me fazendo acreditar que é possível.*

*Agradeço a Marcos, que esteve sempre comigo durante todo o meu percurso nessa jornada, pelo apoio e força que sempre me deu para nunca desistir dos meus sonhos.*

*Estendo também o meu agradecimento aos colegas de turma, de quem recordarei sempre com o coração cheio de ótimas lembranças. As companheiras inseparáveis durante o curso Cosmira, Raquel, Letícia, Iraneide e Nayara, agradeço por tornarem essa jornada tão prazerosa e leve. Mas, em especial agradeço a Nayara Xavier da Conceição, amiga que levarei para a vida toda em meu coração, meu muito obrigada, por tudo! Enfim, agradeço a todos que de forma direta ou indireta, contribuíram para a realização deste sonho.*

*"Ore como se tudo dependesse de Deus e  
trabalhe como se tudo dependesse de você."*

**(S. Inácio de Loyola)**

## **RESUMO**

### **CONSULTORIA ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO SOBRE AS PERCEPÇÕES DOS CONSULTORES ACERCA DAS ATRIBUIÇÕES E DAS EXIGÊNCIAS PARA ATUAR NO MERCADO**

AUTORA: Maria Dina Martins de Souza

ORIENTADORA: Manuela Ramos da Silva

O objetivo geral deste trabalho foi compreender as percepções dos consultores acerca das atribuições do consultor e das exigências do mercado em Aracaju - SE. Para isso, foi necessário identificar os requisitos necessários para atuar como consultor, analisar a trajetória educacional e profissional do consultor e, por fim, identificar as exigências do mercado de trabalho em relação ao consultor. Quanto a coleta de dados, foi aplicado questionário a 12 consultores que atuam na cidade de Aracaju – SE. O estudo revelou que esses consultores são todos formados e especializados. A maioria deles prestam consultorias em áreas específicas das organizações e que a maior parte deles já estão neste mercado a mais de 10 anos. Competências como, boa comunicação, capacidade analítica, capacidade de elaborar novos cenários, capacidade de implementar mudanças, conhecimento aprofundado, experiência prática, inteligência empresarial, saber administrar o tempo, saber lidar com resistência a mudanças, saber trabalhar recursos humanos, trabalhar valores consolidados e saber tratar a informação, são extremamente necessárias para o desempenho na atuação do consultor. A conclusão a que se chegou é que os consultores têm sido cada vez mais requisitados pelas organizações. No entanto, esta procura tem vindo acompanhada de um leque de exigências em relação às suas competências e para atender a essas demandas é preciso que o consultor esteja sempre apto a ir além do que o mercado exige, buscando sempre o aperfeiçoamento constante.

**Palavras chave:** Consultoria organizacional; Consultor; Exigências do mercado.

## **ABSTRACT**

### **ORGANIZATIONAL CONSULTING: A STUDY ON CONSULTANT PERCEPTIONS ABOUT THE ATTRIBUTIONS AND THE REQUIREMENTS TO ACT ON THE MARKET.**

**AUTHOR:** Maria Dina Martins de Souza

**ADVISOR:** Manuela Ramos da Silva

The general objective of this work was to understand the perceptions of the consultants about the requirements to operate in the market, in Aracaju - SE. To do this, it was necessary to identify the requirements necessary to act as a consultant, to analyze the educational and professional trajectory of the consultant and, finally, to identify the requirements of the labor market in relation to the consultant. Regarding the data collection, the questionnaire was applied to 12 consultants, who work in the city of Aracaju - SE. The study revealed that these consultants are all trained and specialized. Most of them provide consultancies in specific areas of organizations and that most of them have been in this market for more than 10 years. Skills such as good communication, analytical skills, ability to elaborate new scenarios, ability to implement changes, in-depth knowledge, practical experience, business intelligence, managing time, knowing how to deal with change resistance, working with human resources, working with consolidated values and know how to handle information, are extremely necessary for performance in the consultant's performance. The conclusion to which consultants have been increasingly required by organizations. However, this demand have been accompanied by a range of requirements in relation to its competencies and to meet these demands, it is necessary that the consultant is always able to go beyond what the market demands, always seeking constant improvement.

**Keywords:** Organizational Consulting; Consultant; Market requirements.



## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Os atributos do consultor.....	24
Quadro 2 - Consultor interno x consultor externo.....	26
Quadro 3 - Consultoria especialista x consultoria generalista.....	27
Quadro 4 - Áreas de atuação dos consultores entrevistados.....	54

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - O passo a passo do processo de consultoria organizacional.....	20
Figura 2 - Esquema de preparação da organização para a manutenção do projeto implantado.....	22
Figura 3 – Plano de carreira do consultor.....	29
Figura 4 - Etapas da pesquisa.....	30
Figura 5 - Síntese geral das respostas e percepções dos consultores.....	60

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráficos 1 e 2 - Ter boa comunicação e Ter perícia escrita e verbal.....	35
Gráfico 3 - Saber tratar a informação.....	35
Gráficos 4 e 5 - Ter capacidade analítica e Ter inteligência empresarial.....	36
Gráficos 6 e 7 - Ter capacidade de elaborar novos cenários e Ter capacidade de implementar mudanças.....	37
Gráficos 8 e 9 - Ter conhecimento aprofundado e Ter experiência prática.....	38
Gráficos 10 e 11 - Saber lidar com resistências a mudança e Saber trabalhar valores consolidados.....	39
Gráfico 12 -Saber administrar o tempo.....	40
Gráfico 13 - Saber trabalhar recursos humanos.....	41
Gráfico 14 - Graduação inicial dos profissionais entrevistados.....	43
Gráficos 15, 16, 17 e 18 - MBA, Mestrado, Doutorado e Pós-Doutorado.....	44
Gráfico 19 - Especializações na área em que os consultores atuam.....	46
Gráficos 20 e 21 - Aperfeiçoamento constante e Auto análise ( <i>feedback</i> ).....	47
Gráfico 22- A primeira consultoria dos profissionais.....	49
Gráficos 23 - Experiência na área da consultoria que atua.....	49
Gráficos 24 - Experiência fora da área de atuação da consultoria.....	50
Gráficos 25 e 26 - Publicação de trabalhos e Apresentação de palestra.....	51
Gráfico 27 - O tempo de atuação na área do curso de graduação.....	53
Gráfico 28 - O tempo de atuação como consultor.....	53
Gráficos 29 e 30 - Ter capacidade de lidar com cenários instáveis e Ter capacidade de elaborar novos cenários.....	55
Gráfico 31 - Trabalhar com previsibilidade de futuro.....	55
Gráfico 32 - Trabalhar custo de oportunidade.....	56
Gráficos 33 e 34 - Ter transparência e responsabilidade social.....	57
Gráficos 35 - Ter capacidade de percepção do ambiente.....	58
Gráficos 36 e 37 - Ter marca própria e Ter consolidação no mercado.....	59

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO</b>	13
<b>2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b>	16
2.1. A CONSULTORIA NO CONTEXTO ATUAL	16
2.2. O CONSULTOR	22
2.3. TRAJETÓRIA DO CONSULTOR	28
<b>3. METODOLOGIA</b>	30
<b>4. ANÁLISE DOS RESULTADOS</b>	344
4.1. A PERCEPÇÃO DOS CONSULTORES SOBRE OS REQUISITOS NECESSÁRIOS PARA ATUAR COMO CONSULTOR	344
4.2. A PERCEPÇÃO DOS CONSULTORES SOBRE A TRAJETÓRIA DA FORMAÇÃO EDUCACIONAL	43
4.2.1. Formação inicial dos profissionais entrevistados	43
4.2.2. Especializações	44
4.3. A PERCEPÇÃO DOS CONSULTORES ACERCA DA TRAJETÓRIA DE ATUAÇÃO PROFISSIONAL	488
4.3.1. Primeira consultoria	49
4.3.2. Experiências profissionais	49
4.3.3. Áreas de atuação	522
4.3.4. Tempo de atuação no mercado	533
4.4. A PERCEPÇÃO DOS CONSULTORES ACERCA DAS EXIGÊNCIAS DO MERCADO	544
<b>5. CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>	602
<b>REFERÊNCIAS</b>	666
<b>APÊNDICE A</b>	
Questionário	70

## 1. INTRODUÇÃO

Atualmente, é notório e frequentemente exposto em matérias de revistas, jornais e pesquisas o crescimento da atividade de consultoria. Junto a este crescimento, vêm se ampliando o campo de atuação desta prática no mercado, tendo em vista o aumento da demanda pelo profissional de consultoria. Mediante a situação em que se encontra o cenário econômico do Brasil no momento, as organizações têm buscado cada vez mais por profissionais aptos a oferecer possíveis soluções para seus problemas.

As atividades de um consultor englobam várias habilidades que envolvem conhecer, analisar, investigar, estudar, e apontar soluções para problemas gerais e específicos da organização inerentes à estrutura, ao funcionamento e à administração de empresas sejam elas públicas ou privadas. O consultor deve ser capaz de processar números e de avaliar a cultura organizacional, destacando os pontos positivos e negativos da organização. Mas, para isso, este profissional deve ter as devidas capacitações exigidas pelo mercado de trabalho tal como um conhecimento aprofundado da área em que atua.

Ao constatar que a atividade de consultoria é uma das que mais se encontra em ascensão no mercado de trabalho e que estes profissionais têm sido cada vez mais demandados pelas organizações, observamos a necessidade de compreender melhor como funciona esta atividade e quais são essas reais demandas em relação ao consultor.

É necessário analisar a atividade de consultoria de forma mais aprofundada para compreender melhor as competências desses profissionais, que trajetória eles precisam percorrer para se tornar um consultor consolidado e demandado, e o que um profissional que não atua na área precisa para se inserir neste mercado.

A consultoria é uma atividade já muito citada no mercado de trabalho, mas ainda há muito o que se analisar para ofertar um serviço de qualidade ao mercado de trabalho, que está cada dia mais exigente e criterioso. Para tanto, chegamos à conclusão de que existe a necessidade de uma melhor compreensão do serviço ofertado pelo consultor e das atuais exigências do mercado de trabalho em relação a este profissional para que o mesmo se consolide no mercado de trabalho.

Com base em leituras preliminares de livros, artigos e trabalhos científicos baseados em pesquisas nesta área, pudemos observar que diversos profissionais podem atuar no campo da consultoria organizacional, que o produto ofertado ao mercado por estes profissionais, pode variar a depender da natureza da especialização de cada um e que a qualidade deste produto pode estar diretamente ligada ao grau de conhecimento específico do consultor.

A situação problema que deu origem a pesquisa surgiu da necessidade de compreender quais são os atributos do consultor e quais as competências exigidas para atuar nesse mercado. Para isso, o problema da pesquisa foi delimitado à seguinte indagação: Quais as percepções dos consultores acerca das exigências do mercado para atuar no campo da consultoria?

O objetivo geral do trabalho foi compreender a percepção dos consultores acerca das atribuições do consultor e das exigências do mercado em Aracaju.

Para responde-lo, foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos:

- 1) Identificar a percepção dos consultores sobre os requisitos necessários para atuar como consultor.
- 2) Descrever a percepção dos consultores acerca da trajetória acadêmica e profissional de consultor.
- 3) Apresentar a percepção dos consultores sobre as exigências do mercado.

Esta pesquisa justifica-se pela relevância das informações obtidas para o público interessado no campo da consultoria ou até mesmo para aqueles que desejam adentrar nesta área. E para tal, precisam conhecer não só atividade, mas saber o que é necessário para praticá-la.

Quanto a motivação pessoal da pesquisadora, esta não ocorreu apenas para cumprimento da exigência de sua grade curricular, mas pela curiosidade de conhecer melhor o funcionamento da consultoria e pelo interesse em tornar-se uma consultora na área de secretariado executivo.

Ressaltando ainda, que este trabalho é relevante para os estudantes de secretariado executivo, que no decorrer do curso compreendem a consultoria como um de seus pilares de atuação no mercado de trabalho.

É importante lembrar que este estudo não busca reproduzir a complexidade da realidade como um todo, mas sim expressar uma consolidação do que nele foi

percebido, tendo em vista a compreensão das competências necessárias para atuar como consultor organizacional e as exigências do mercado em relação ao consultor.

A pesquisa está estruturada da seguinte maneira: primeiro foi feita uma inserção da consultoria no contexto da realidade atual de mercado, logo após, uma análise mais aprofundada do conceito de consultoria, partindo para compreensão do papel do consultor e sua necessidade de consolidação no mercado. O segundo passo foi analisar a trajetória profissional e educacional percorrida pelo consultor ao longo da construção de sua carreira profissional. Por fim, buscamos identificar quais as exigências que o atual mercado de trabalho requer desses profissionais para o efetivo exercício da atividade.

## **2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

Esse capítulo apresenta a revisão da literatura sobre a atividade de consultoria, abordando conceitos e contextos e sobre as atribuições do consultor. De início faz-se uma abordagem da consultoria no contexto da atualidade, o que é muito importante, tendo em vista que a pesquisa busca compreender a atual situação da atividade no mercado, em cidade de Aracaju – SE. Depois aborda-se o conceito de consultoria, tipos de consultoria, tipos de consultor, os atributos do consultor e, por fim, o plano de carreira do consultor.

### **2.1. A CONSULTORIA NO CONTEXTO ATUAL**

No contexto de mudanças e incertezas do ambiente em que as organizações estão inseridas aumenta, cada vez mais, a procura por profissionais capacitados, que lhes possibilite uma melhor adequação às interferências causadas por esses fatores nas organizações. Atualmente, uma das profissões que estão entrando em ascensão, neste sentido, é a de consultor organizacional. Onde estes profissionais da consultoria têm sido cada dia mais requisitados pelas empresas-cliente, no intuito de encontrar uma possível solução para seus problemas.

Esse crescimento das consultorias brasileiras teve o seu primeiro ápice na década de 90, com a liberação de mercado e competitividade que teve início na era Collor. Várias empresas governamentais foram privatizadas e necessitavam de um trabalho intenso de reengenharia e alteração organizacional. Com o advento das Certificações ISO, veio mais um alavanque para a atividade de consultoria. E mais recentemente, concluiu-se que as operações numa organização e a briga acirrada dos mercados estão num patamar tão alto que administrar bem se faz necessária a integração de vários de atores, dentre eles o consultor. (LUZ, 2011, p.11)

O consultor tem sido visto pelo mercado como um profissional altamente capacitado, com conhecimento aprofundado sobre uma determinada área, seja ela, administrativa, gerencial, burocrática, tecnológica, produtividade, terceirização, entre outras. Isso pode significar para a organização uma vantagem competitiva ou até mesmo uma forma de enfrentar o processo frenético de globalização econômica.

As principais causas do aumento de demanda da consultoria empresarial são a busca de novos conhecimentos e de inovações para enfrentar a globalização da economia, a necessidade de consolidar vantagens competitivas, o incremento dos processos de terceirização, bem como a



necessidade de questionamento progressivo das realidades da empresa-cliente, visando a um processo de melhoria contínua e sustentada. (OLIVEIRA, 2010)

Dentre os vários motivos para a procura do serviço de consultoria estão, a necessidade de aconselhamento constante, por parte de organizações, frente a expansão dos avanços tecnológicos, a necessidade constante de adaptação a esses avanços e implementação dessas mudanças, que são de extrema necessidade para as organizações poderem enfrentar o surgimento contínuo de novos concorrentes no mercado.

[...] em especial pela globalização, que fazia surgir novos concorrentes e fez ultrapassar as fronteiras geográficas das empresas tornando o processo bem mais dinâmico, criando uma necessidade de aconselhamento. Tecnologias como a gestão pela qualidade total (GQT), a reengenharia e o *downsizing* igualmente fizeram com que se busca-se por especialistas que ajudassem na implantação delas. E a super expansão da Tecnologia da Informação (TI), também cooperou para expandir quantidade e a estrutura dos projetos. (LUZ, 2011, p.25 *apud* OLIVEIRA, 2005)

A grande competitividade do mercado acaba fazendo com que as organizações, inevitavelmente, acabem procurando por uma espécie de auxílio fora de sua zona geográfica. Segundo Case (1997) “a consultoria está sendo um mercado crescente na atualidade, isto se deve ao fato da grande competitividade entre as organizações, fazendo com que elas necessitem de um apoio para a resolução de seus problemas”.

Existem expectativas de mercado para o crescimento das empresas de consultoria, que têm aumentado seu faturamento cada vez mais mediante o atual cenário de crise econômica mundial. Romano (2015), afirma que “O crescimento esperado pelas empresas de consultoria para 2015 encontra-se em torno de 11% a 20%. Para aproximadamente 77% dos consultores, o faturamento crescerá em relação a 2014”.

Crocco e Guttman (2005, p. 9) afirmam que “o setor de consultoria cresceu mundialmente, em taxas significativas...”.

O aumento na procura por consultores tem crescido muito nos últimos tempos. Dados recentes do site da Associação Brasileira de Consultores (ABCO) segundo Romano (2015), apontam que a demanda por consultoria tem crescido significativamente, mediante o quadro atual de crise econômica que atinge diretamente o desempenho das organizações no mercado. Diante do temor constante que isso tem causado nas empresas, a melhor estratégia é recorrer a um profissional

capacitado, que esteja preparado para as adversidades econômicas do mercado e para possíveis situações de crise. Esse é um dos principais fatores que têm causado um grande aumento na demanda por consultoria atualmente, tornando o cenário propício para quem deseja adentrar nesta área.

No entanto, para praticar a atividade de consultoria o profissional precisa entender como ela funciona, qual trajetória educacional e profissional ele precisa percorrer, o que o mercado demanda dessa atividade e de quem a pratica.

A consultoria é prestada por um profissional qualificado e experiente. Cabe ao consultor estudar e conhecer bem a organização atendida, saber identificar e efetuar uma análise aprofundada sobre as problemáticas identificadas e a partir de então apontar as possíveis opções para solucioná-las. Após a identificação de uma possível solução para o problema, o consultor deve reunir um conjunto de opções de mudanças para ser disponibilizado ao cliente, que proporcione, ao mesmo, uma tomada de decisão que venha a suprir as necessidades da organização.

A consultoria apesar de ser uma prática em alta no momento, é um termo bem antigo. Segundo Pereira (1999), consultoria vem do latim *consultare* que quer dizer: dar ou receber conselhos, aconselhar e também ser aconselhado. Essa pode ser considerada uma das mais remotas atividades do mundo.

Segundo Mancini (2004), o termo consultoria vem sendo definido sob diferentes perspectivas no intuito de explicar uma relação de interação que envolve uma atividade de ajuda para a solução de problemas.

Schein (1972, p. 8) define consultoria como: “um conjunto de atividades desenvolvidas pelo consultor, que ajudam o cliente a perceber, entender e agir sobre fatos inter-relacionados que ocorrem no seu ambiente”. O conceito dele tem um enfoque voltado para processo,

Para Bretas Pereira (2002), ter conhecimento e capacidade de ajudar alguém a tomar decisões importantes constituiu-se fonte inesgotável de poder e prestígio. Na dificuldade, o ser humano sempre procurou por ajuda, aconselhando-se com quem supõe deter mais conhecimento e possa ajudá-lo a resolver seus problemas.

Conforme Greiner & Metzger (1982) *apud* Canback (1981), empresas de consultoria em gestão podem ser definidas como um serviço de aconselhamento fornecido por pessoas altamente experientes e qualificadas. Essas pessoas são contratadas para auxiliar de forma objetiva e independente a organização. Identificam

problemas de gerenciamento, analisar tais problemas, recomenda soluções a esses problemas e implementam soluções.

Segundo Oliveira (2010, p.4), “Consultoria é um processo interativo de um agente de mudanças externo à empresa, o qual assume a responsabilidade de auxiliar os executivos e profissionais da referida empresa nas tomadas de decisões”.

A definição de consultoria do *Institute of Management Consultants*, da Inglaterra, juntamente com a de Crocco e Guttmann (2005) é a seguinte:

Consultoria é um processo interativo, executado por uma ou mais pessoas, independentes e externas ao problema em análise, com o objetivo de fornecer aos executivos da empresa-cliente um ou mais conjuntos de opções de mudanças que proporcionem a tomada de decisão mais adequada ao atendimento das necessidades da organização.

A consultoria é uma atividade de prestação de serviço que visa conhecer, analisar, investigar, estudar e apontar soluções para problemas gerais ou específicos da organização. A atividade requer muito conhecimento sobre o que vai ser avaliado para que se possa diagnosticar e propor a devida solução. O consultor precisa compreender o sistema da empresa, para adaptar seus serviços.

Segundo Dolabela (2000, p. 238), a atuação profissional de consultoria “é algo ligado a um saber fazer (*Know How*)”, que requer habilidades, conceitual, técnica e iniciativa. É necessário um olhar não só a curto prazo, mas a médio e longo prazo levando em consideração a organização, o mercado, as informações envolvidas e a geração de conhecimentos, no processo de prestação de serviço.

Os conceitos básicos analisados, sobre consultoria organizacional, encontram muitas semelhanças entre si. Para Crocco e Guttmann (2005) “outras associações e autores usam definições e conceitos semelhantes ou parecidos, demonstrando que a consultoria empresarial é um serviço específico e um recurso necessário e disponível aos administradores”.

Porém, na definição de Crocco e Guttmann (2005), encontra-se uma conceituação mais ampla. Eles expressam de forma mais clara o papel do consultor, detalhando bem a sua incumbência e sua importância no processo de tomada de decisões dentro da organização. Mas, para isso, eles afirmam que o consultor precisa estar altamente qualificado para a atividade.

Esse nível de qualificação passa pela compreensão aprofundada do processo de consultoria, que exige do consultor muito conhecimento das etapas a serem

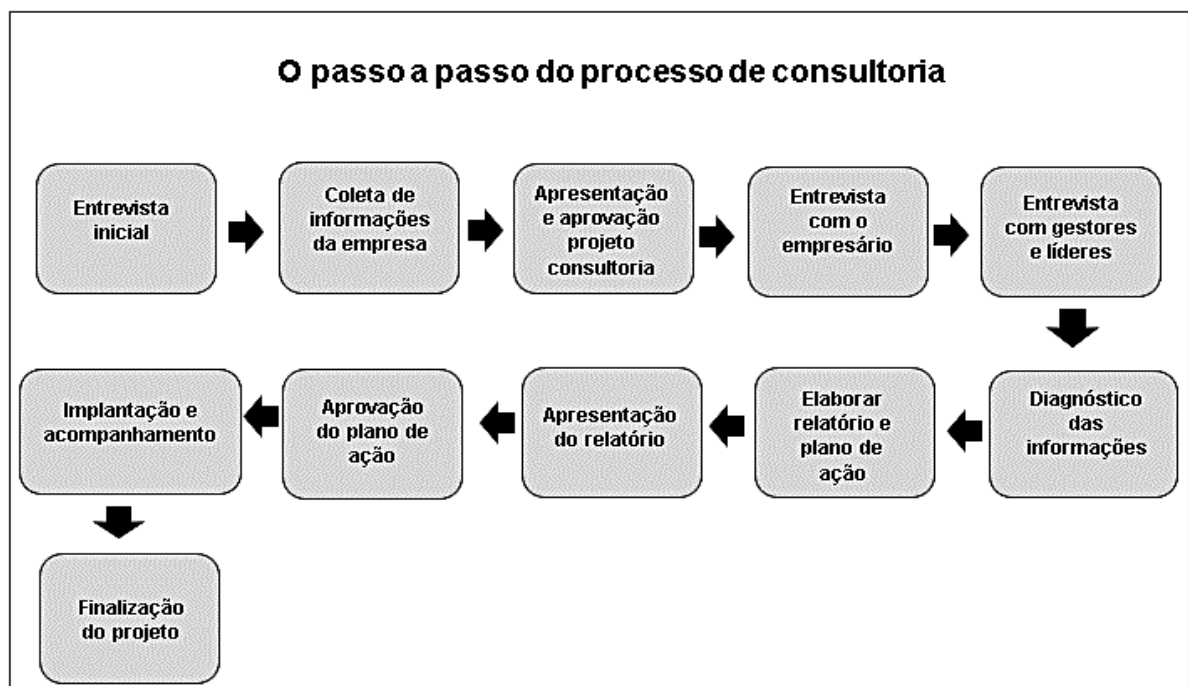
seguidas. O processo de consultoria exige todo um passo a passo, a ser seguido, para se obter um bom desempenho e resultados produtivos. Para um bom desempenho, o consultor precisa conhecer bem a abrangência do processo e seguir cada passo da forma mais produtiva possível, pois é o desempenho dele no desenrrolar dessas etapas que irá resultar em uma consultoria de qualidade e sucesso, ou não. Para compreender de fato o que, realmente, é consultoria é necessário conseguir visualizar toda a abrangência do processo.

O processo abrange o seguinte:

Primeiro contato, entrevista inicial, primeira visita, observação assistemática, hipóteses diagnósticas, propostas de trabalho, contrato, observação sistemática, entrevistas, análise documental, técnicas diagnósticas específicas, relatório diagnóstico e plano de intervenção devolutiva. É a partir da aprovação do relatório diagnóstico e do fechamento da proposta de intervenção, inicia-se outro processo que vai da implementação, acompanhamento, treinamento dos envolvidos, reformulação do plano inicial, manutenção e desligamento (BRAGA *apud* PORTELA; SCHUMACKER, 2009, p.34 e 35).

### Figura 1 – O passo a passo do processo de consultoria organizacional.

Para melhor visualizar como funciona a consultoria, a figura a seguir mostra o passo a passo do processo em uma organização e logo após a descrição de cada etapa, desde a primeira abordagem do consultor à organização até a finalização do projeto.



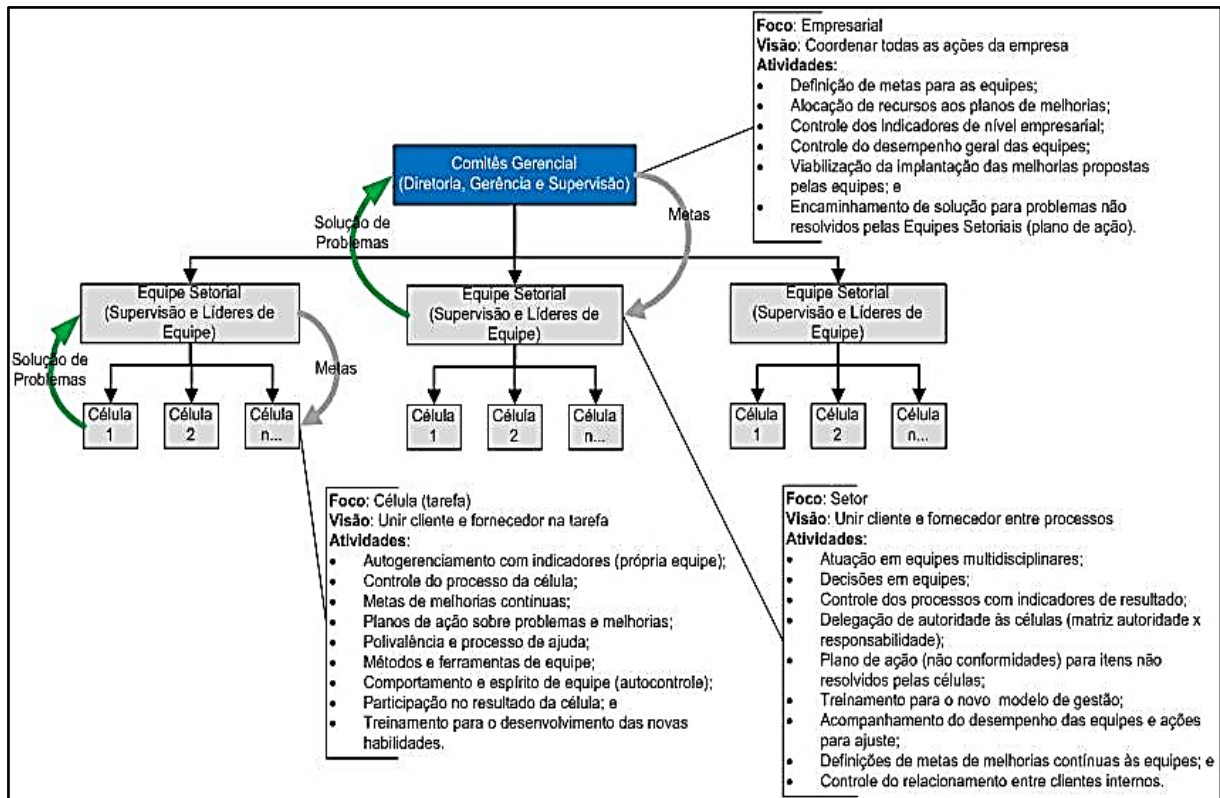
Fonte: Elaboração própria, 2019. Baseado no fluxo de trabalho da empresa Z3 Business Solutions, disponível em: [www.z3bs.com.br](http://www.z3bs.com.br)

#### DESCRIÇÃO DAS ETAPAS RELACIONADAS NA FIGURA ACIMA:

- 1. Entrevista inicial:** O cliente recebe a visita do consultor, que realiza uma entrevista inicial para entender as necessidades do cliente.
- 2. Coleta de informações da empresa:** O consultor irá coletar informações relevantes sobre a empresa e preparar um pré-projeto de consultoria.
- 3. Apresentação e aprovação do projeto de consultoria:** O consultor irá apresentar a proposta de trabalho e o pré-projeto de consultoria.
- 4. Entrevista com o empresário:** O consultor irá realizar a entrevista com o empresário, aplicando um questionário de diagnóstico e solicitar informações da empresa conforme o plano de trabalho.
- 5. Entrevista com gestores e líderes:** O consultor irá entrevistar os gerentes, supervisores e chefes de equipes dos setores onde a consultoria irá atuar para levantar informações complementares.
- 6. Diagnóstico das informações:** Diagnosticar as informações obtidas conforme o plano de trabalho, detectando possíveis problemas e falhas no processo analisado e estabelecer as prioridades para tomar as ações corretivas.
- 7. Elaborar relatório e plano de ação:** Elaborar o relatório com os problemas detectados, possíveis causas e plano de ação para correção dos problemas.
- 8. Apresentação do relatório:** Após elaborado o plano de ação, o mesmo é apresentado para todos os envolvidos para aprovação de todos.
- 9. Aprovação do plano de ação:** Aprovação do empresário ou gestores do plano de ação proposto.
- 10. Implantação e acompanhamento:** Implantação das melhorias propostas e aprovadas e acompanhamento dos resultados obtidos.
- 11. Finalização do projeto:** Apresentação do relatório final com os resultados obtidos e finalização do projeto de consultoria.

#### **Figura 2 – Esquema de preparação da organização para a manutenção do projeto implantado.**

Durante a implantação do projeto o consultor prepara todos aqueles envolvidos no processo de implementação das ações para que o projeto continue a ser aplicado, mesmo após o término do seu trabalho naquela organização.



Fonte: Imagem retirada do site da empresa ProInd Consultoria que atua no mercado a mais de 25 anos. [www.pronidconsultoria.com](http://www.pronidconsultoria.com)

O consultor prepara toda a equipe de modo que, os gestores responsáveis pelo projeto gerencie os supervisores e líderes de equipe estabelecendo-lhes metas e cobrando as resoluções de problemas. Os supervisores e líderes de equipe, ficam responsáveis por estabelecer metas para suas equipes, baseadas naquelas que lhes foram apresentadas e cobrar os devidos resultados. Essas, por sua vez, procuram desempenhar suas funções de acordo com os novos objetivos da empresa. Existe a necessidade de que todos os envolvidos no processo de melhorias, estejam engajados com o objetivo da organização e empenhados em resolver todas as mazelas que porventura venham surgir neste processo, tudo baseado no novo plano de ação proposto pelo consultor, para que o projeto continue a surtir o efeito desejado.

## 2.2. O CONSULTOR

O consultor precisa ser capacitado e experiente, apto a sugerir mudanças que propiciem a melhora, no processo desvolto, da organização e a auxiliar no processo

de tomada de decisões que venham a contribuir diretamente para o sucesso da empresa, ou seja, é preciso que esse profissional seja um agente de mudanças. Para Oliveira (2010) “O consultor é um agente de mudanças” [...] “Agente de mudanças é o profissional capaz de desenvolver comportamentos, atitudes e processos que possibilitem à empresa transacionar, proativa e interativamente, com diversos fatores do ambiente empresarial”.

O termo consultor deve ser entendido aqui como aquele que dá seu parecer ao seu consultado sobre algum assunto, ou então, aquele que trata ou discute com uma ou várias pessoas sobre o que devem fazer sobre um negócio. Com base nisso, pode-se dizer que um indivíduo ou grupo atua como consultor em administração, quando profissionalmente se dedica a dar seu parecer a resoluções de problemas levantados nas empresas. (LIMA, 1982, IV)

Belfort (2004) dá a definição de consultor citando apenas o modelo consultor externo à organização, pois segundo ele, esse tipo de consultor possui uma maior imparcialidade para analisar a situação e pode trazer uma visão externa à organização. O que poderia contribuir com a empresa para planejar e realizar ações efetivas.

O consultor precisa ser aquele indivíduo capaz conhecer, analisar, investigar, estudar e apontar soluções para problemas gerais ou específicos da organização. Mas, para isso existem alguns atributos que um consultor precisa possuir para estar apto a realizar estas atividades inerentes ao processo de prestação de consultoria.

Os atributos básicos que o consultor precisa ter para que ele venha a atuar na área composto pelo tripé, vocação, especialização e estilo de atuação. Para Crocco e Guttmann (2005, p. 30) “A experiência mostra que vários atributos listados e agrupados são aqueles que muitos consultores empresariais consideram básicos para o desempenho de sua função como, comportamento, habilidade e conhecimento”. Esses atributos são divididos em três áreas: comportamento, habilidade e conhecimento.

Os atributos relacionados ao **comportamento** são constituídos de interatividade, proatividade, racionalidade, valores consolidados e comprometimento. No que tange aos atributos referentes à **habilidade**, são compostos por técnicas, comunicação, relacionamento humano, administração e motivação. E em relação aos atributos **conhecimento**, compreendem sustentação conceitual e prática, raciocínio

lógico, inteligência empresarial, tratamento da informação e administração de tempo. (CROCCO E GUTTMANN, 2005, p. 30-32).

### **Quadro 1 – Os atributos do consultor**

Para Oliveira (2010) os aspectos de um consultor a se considerar são, especialização diferenciada, competência e nível de conhecimento considerável no assunto, amplitude e estilo de atuação considerando-se a interação com a realidade da empresa-cliente.

Além dos atributos que um consultor precisa possuir, existem algumas premissas que ele deve seguir para se manter e se destacar no campo da consultoria. Assim como em qualquer atividade profissional, existem critérios necessários para que o consultor se mantenha atuante na área e, conseqüentemente, venha a alcançar o sucesso na carreira. Segundo os autores Crocco e Guttann (2005), esses critérios ou premissas devem ser devidamente seguidas caso o objetivo seja o sucesso na carreira de consultor.

<b>Atributos do Consultor</b>	
<b>Segundo o autor(es):</b>	<b>O consultor deve ter:</b>
<b>Crocco e Guttman (2005)</b>	Independência, automotivação, perícia escrita e verbal, capacidade analítica, autenticidade e ética. Interatividade, proatividade, racionalidade, valores consolidados e comprometimento. Sustentação conceitual e prática, raciocínio lógico, inteligência empresarial, tratamento da informação e administração de tempo. Vocação e estilo de atua�o.
<b>Oliveira (2010)</b>	Competência, velocidade, consistência, empatia, flexibilidade, durabilidade, funcionalidade, confiabilidade, acessibilidade, conhecimento considerável no assunto, amplitude e estilo de atua�o considerando-se a intera�o com a realidade da empresa-cliente.

Fonte: Elabora o própria, 2019. Quadro baseado na teoria de Crocco e Guttman (2005) e Oliveira (2010).

Para Oliveira (2010, p. 23) os critérios que determinam a qualidade da atua o do consultor e que devem ser considerados são: competência, velocidade,



consistência, empatia, flexibilidade, durabilidade, funcionalidade, confiabilidade, acesso e custo.

Segundo Crocco e Guttman, (2005) existem algumas premissas fundamentais que norteiam a atividade de consultoria, são elas: independência, automotivação, perícia escrita e verbal, capacidade analítica, autenticidade, ética e confidencialidade de informações. Para eles, essas premissas devem ser levadas em consideração pelo consultor, seja ele um consultor *interno* ou *externo* à organização.

O consultor interno é aquele profissional que está apto a assessorar a organização ao mesmo tempo em que faz parte do quadro de profissionais da empresa. O consultor externo é aquele que é contratado por um período de tempo predeterminado, com o objetivo de consolidar um projeto e/ou auxiliar a empresa na resolução de seus problemas ou processos de mudanças. (OLIVEIRA, 2010, p. 4)

O foco da consultoria está mais voltado para o agente de mudanças externo, nosso objeto de pesquisa, tendo em vista que o mesmo consegue atuar com mais imparcialidade com questões e fatos cotidianos da empresa, dado seu distanciamento maior com essas questões e pelo fato de não possuir relação direta com os seus colaboradores.

Campiol e Freitas (2011, p. 3) chegaram à conclusão de que:

O foco da consultoria é um agente externo à empresa, pois este consegue a imparcialidade do dia a dia, sem deixar se envolver pelos fatos irrelevantes. Torna-se mais difícil um consultor interno analisar e diagnosticar os processos que estão saindo errado, pois, este, está envolvido e acostumado com seus colaboradores e sua cultura empresarial.

Os dois tipos de consultor são uma realidade no mercado, cabe à empresa-cliente avaliar as suas necessidades e mediante a conclusão alcançada verificar se faz uso de um profissional que já faça parte do quadro da organização, ou seja, o consultor interno ou se será necessária a contratação de um profissional externo à organização, no caso o consultor externo.

## **Quadro 2 – Consultor interno x consultor externo**

O gestor deve avaliar quais as necessidades da organização no momento e analisar, se a ajuda interna é suficiente ou se existe a necessidade de agregar conhecimento externo na resolução de seus problemas, pois existem vantagens e

desvantagens a se considerar na hora de optar pelo consultor interno ou o consultor externo.

Consultor Interno X Consultor Externo		
INTERNO	Vantagens	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Assessora a organização ao mesmo tempo em que faz parte do quadro de profissionais da empresa;</li> <li>- Maior conhecimentos dos aspectos informais;</li> <li>- Contato diário com os procedimentos internos;</li> <li>- Maior acesso a pessoas e grupos de interesse;</li> <li>- Participação na avaliação e controle dos processos.</li> </ul>
	Desvantagens	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Carência de atualização prática;</li> <li>- Menor experiência que o consultor autônomo;</li> <li>- Maior interferência no diagnóstico, por causa de vícios praticados pela organização;</li> <li>- Menor aceitação das ideias pelos gestores;</li> <li>- Menor liberdade para dizer e fazer as coisas.</li> </ul>
EXTERNO	Vantagens	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Maior experiência prática, por estar sempre em atividade;</li> <li>- Maior imparcialidade;</li> <li>- Maior confiança por parte dos gestores;</li> <li>- Pode correr maiores riscos;</li> <li>- Livre de vícios praticados pela organização.</li> </ul>
	Desvantagens	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Menor acesso a pessoas e grupos de interesse;</li> <li>- Necessidade de período de adequação e familiarização;</li> <li>- Não atuar nas informalidades da organização;</li> <li>- Menor conhecimentos dos atalhos organizacionais;</li> <li>- Geração de gasto extra para a organização.</li> </ul>

Fonte da tabela: Elaboração própria, 2019. Quadro baseado na teoria de Campiol e Freitas (2011).

Ao avaliar a sua situação, a empresa-cliente definirá não só o tipo de consultor de que precisa como definirá também a natureza da consultoria praticada por ele, que pode ser **geral** ou **específica**. A de **natureza geral** está baseada em um profissional com perfil multifuncional, polivalente e que possua diversas habilidades dentro da organização ou do problema que lhe for proposto. Para isso, este profissional deve deter conhecimentos variados e domínio métodos e técnicas que lhe possibilitem atuar de forma generalista. Já a de **natureza específica**, como a própria palavra define, baseia-se em uma atuação mais aprofundada em um problema, assunto ou situação proposta. Esse tipo de atuação adequa-se melhor a profissionais reconhecidos como especialistas em uma determinada área específica.

Crocco e Guttmann (2005, p. 40) afirmam que:

Caso o consultor tenha como diferencial um aspecto muito específico, com intensidade e profundidade, então ele se considera e é percebido pelo mercado como especialista. [...] Já outra pessoa que domine as técnicas de venda sob seus diferenciais enfoques, ou que domine os métodos, as técnicas e as ferramentas para o estabelecimento de estratégias em uma organização e que sirva praticamente para todos os setores de atividade, poderá ser visto como generalista.

### Quadro 3 – Consultor especialista x consultor generalista

Existem aspectos relacionados a natureza de atuação do consultor, podendo ele atuar de forma específica ou generalista a depender da área em que o mesmo optar em aprofundar seu conhecimento e tiver maior experiência profissional.

<b>Consultor Especialista X Consultor Generalista</b>		
<b>Tipo de consultoria</b>	<b>ESPECIALISTA</b>	<b>GENERALISTA</b>
<b>Natureza</b>	Específica	Geral
<b>Atuação</b>	Atuação mais intensa e aprofundada em um problema, assunto ou situação proposta. É especialista em uma determinada área específica.	Atua em múltiplas áreas dentro da organização ou do problema que lhe for proposto. Possui conhecimentos variados e domínio de métodos e técnicas que lhe possibilita atuar de forma generalista. Enfoques diferenciados, porém não tão aprofundado.
<b>Diferencial</b>	Intensidade e profundidade na atuação	Múltipla atuação

Fonte do quadro: Elaboração própria, 2019. Quadro baseado na teoria de Crocco e Guttmann (2005).

Independente da natureza da consultoria seja ela especialista ou generalista, o consultor deve buscar uma forma de se consolidar no mercado, no mais não conseguirá permanecer neste campo de atuação.

Para que um profissional de consultoria consiga se consolidar no mercado é necessário que o mesmo possua vocação, especialização no serviço que ele quer oferecer ao mercado e experiência de atuação. Oliveira (2010 p.21), acredita que “a consolidação de um profissional no segmento de consultoria deve estar sustentada por uma vocação e um conhecimento específico”.

Além do que foi citado, anteriormente, existe ainda a necessidade, assim como na maioria das profissões, de se traçar um plano de carreira para a atuação como consultor. Oliveira (2010, p.30) sugere que “O plano de carreira para atuar como

consultor pode estar baseado em um tripé: sustentação conceitual, experiência com foco de atuação e publicações com apresentação”.

A **sustentação conceitual** baseia-se em uma formação em um bom curso de graduação, acompanhada de uma especialização na área em que se deseja atuar. A **experiência com foco de atuação** representa a experiência profissional focada em uma área de atuação, com um produto específico oferecido ao mercado. Pois, segundo Oliveira (2010, p. 22) “os profissionais que não definirem o produto de sua atividade de consultoria, ou seja, o que realmente estão oferecendo para o mercado, não devem ser chamados de consultores, mas de *pseudoconsultores*”. E as **publicações com apresentação** se dão através da construção de artigos, livros, apresentação de seminários e palestras. Pois, assim o consultor conseguirá expressar suas ideias associando-as a realidades da organização.

Além do que já fora citado, relacionado aos itens necessários ao processo de consolidação da carreira de consultor no mercado. Vale ressaltar que essa consolidação exige do profissional de consultoria muito empenho e dedicação, além de paciência. O processo, na grande maioria das vezes, é demorado e requer tempo para alcançar o reconhecimento necessário à obtenção de credibilidade, item essencial exigido ao consultor.

## 2.3. TRAJETÓRIA DO CONSULTOR

Para se consolidar no mercado, o consultor precisa percorrer um caminho que envolve, uma boa formação, especializações e uma vasta experiência na área que atua, além de ir em busca do reconhecimento do mercado, através do seu bom desempenho nos serviços ofertados.

Os agentes-mudança que eu imagino são profissionais, que na maioria dos casos foram treinados e que tem pós-graduação em ciências do comportamento. Muitos ocupam cargos em universidades, outros são assessores de expediente integral, mas que devem sua própria formação profissional a uma das disciplinas das ciências do comportamento. (BENNIS, 1969, p.106)

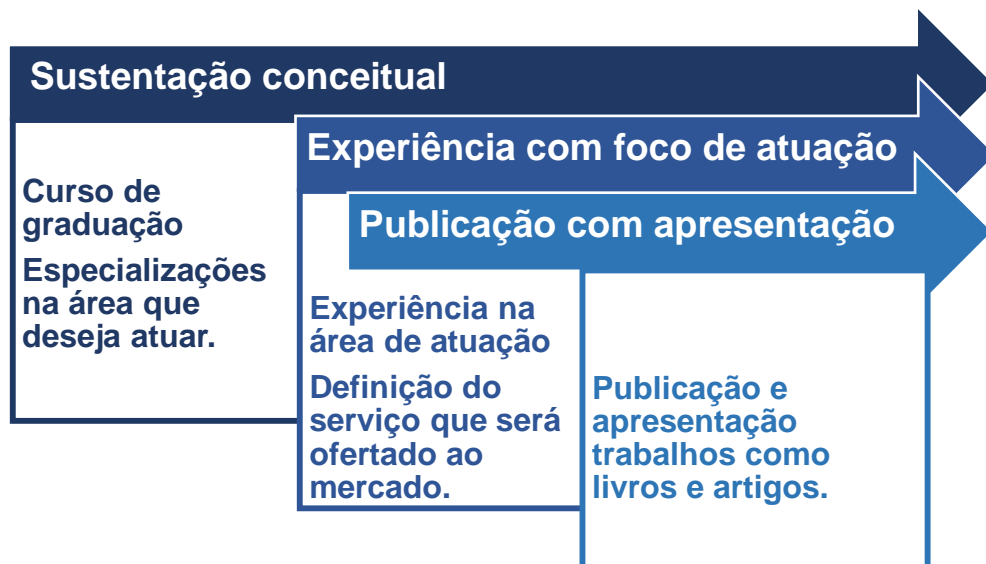
Para Oliveira (2004) “nenhum profissional se mantém no setor de consultoria apenas com a força de trabalho. Esta é a diferença entre ser consultor e estar consultor”. Ou seja, se o objetivo do consultor é ser reconhecido e se manter na atividade, ele deve não só ter experiência e trabalhar duro, ele deve também, e porque

não dizer, principalmente, investir em conhecimento, especializações, cursos, aperfeiçoamento constante, etc.

Ressalta-se ainda que, nas questões relacionadas ao conhecimento, o consultor deve ter elevado conhecimento na sua especialidade em consultoria, ter conhecimento de administração, ter forte especialização, ter inteligência empresarial e trabalhar em tempo real, estar voltado para as necessidades de mercado, ter conhecimento de economia e política internacional. (OLIVEIRA, 2004)

### Figura 3 – Plano de carreira do consultor

Uma carreira em consultoria não se constrói da noite para o dia. Para “chegar lá” é necessário ter um plano de carreira, bem elaborado, e procurar segui-lo de forma rigorosa para conseguir atingir todos os objetivos necessário para a consolidação do consultor no mercado.



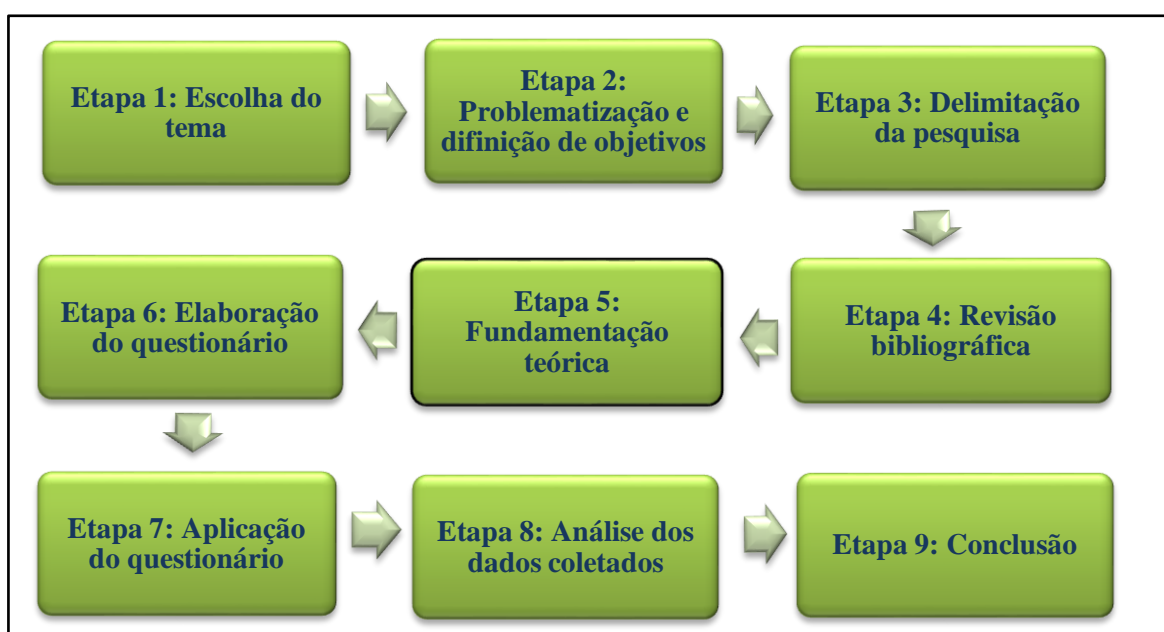
O plano de carreira ajudará o profissional a conseguir identificar quais serão seus objetivos principais, que trajeto acadêmico e profissional ele deve seguir e se projetar, ou seja, estimar a média de tempo necessário para conseguir atingir seus objetivo principal na carreira, que seria o sucesso profissional.

### 3. METODOLOGIA

Esse capítulo descreve, de forma detalhada, as etapas da pesquisa e os procedimentos metodológicos que foram utilizados na elaboração do trabalho. Fundamenta e justifica por meio análise da literatura, a escolha dos procedimentos utilizados.

Quanto as etapas da pesquisa, a figura a seguir foi elaborada com o objetivo de possibilitar a sua visualização.

**Figura 4 – Etapas de pesquisa**



Fonte: Elaboração própria, 2019.

Primeiro foi feita a escolha do tema, a problematização, elaboração dos objetivos geral e específicos e definida a delimitação da pesquisa. Realizou-se uma pesquisa bibliográfica aprofundada, através da análise de livros, artigos e pesquisas realizadas e publicadas e artigos eletrônicos, para obter embasamento e, conseqüentemente, construir a fundamentação teórica. Em seguida elaborado um questionário, estruturado, de questões fechadas que foi submetido ao pré-teste. Este questionário foi aplicado aos consultores que atuam na cidade de Aracaju/SE. Alguns foram respondidos de forma eletrônica, e outros aplicados de forma presencial. Após esse processo, os dados coletados foram, organizados, tabulados, analisados e, por fim, apresentada a conclusão.

Quanto ao detalhamento dos procedimentos metodológicos, o presente estudo, fundamenta-se na abordagem quantitativa. A abordagem qualitativa, baseia-se na percepção da análise, descreve a complexidade do problema e a interação entre as variáveis. A abordagem quantitativa baseia-se em números, aplica-se técnicas estatísticas para chegar a um resultado validado por hipótese estatística.

Portanto, na busca por compreender as atribuições do consultor, a trajetória educacional e profissional que este ele percorre até se tornar um consultor e as exigências de mercado, identificou-se a abordagem quantitativa como a mais adequada. Pois, é preciso não só descrever o serviço que é prestado pelo profissional mediante suas atribuições, analisar o histórico de formação e de atuação dele no mercado, indicando qual caminho percorreu até a prática da atividade, como identificar quais as atuais exigências do mercado em relação a ele, para isso, é necessário levantar o percentual de respostas, correspondentes a cada variável, tornando possível as afirmações.

O método de abordagem utilizado foi o dedutivo, esse método parte do geral para o particular. “Parte de princípios reconhecidos como verdadeiros e indiscutíveis e possibilita chegar a conclusões de maneira puramente formal, isto é, em virtude unicamente de sua lógica.” (GIL, 2008, p. 9).

A pesquisa busca, primeiro compreender a consultoria e o consultor, numa perspectiva geral, para depois identificar as demandas do mercado em relação ao consultor, numa perspectiva específica.

De natureza exploratória descritiva, a pesquisa buscou identificar quais as exigências do mercado de trabalho em relação ao consultor organizacional. A pesquisa descritiva “expõe as características de uma determinada população ou fenômeno, demandando técnicas padronizadas de coleta de dados”. Já a pesquisa exploratória “procura identificar os fatores que causam um determinado fenômeno, aprofundando o conhecimento da realidade”. (PRODANOV E FREITAS, 2013 p.127)

O método de investigação utilizado na pesquisa foi a revisão bibliográfica para construção da contextualização sobre o tema e análise das possibilidades, presentes na literatura consultada, para a concepção do referencial teórico da pesquisa e a aplicação de questionário estruturado fechado à 12 consultores que atuam na cidade de Aracaju - SE. No estudo bibliográfico realizou-se revisões de livros, de artigos publicados na internet sobre consultoria organizacional, sobre o perfil do consultor, o plano de carreira do consultor, o histórico da consultoria e a consultoria no contexto

atual de mercado. Isto, possibilitou a elaboração do questionário, que foi estruturado na mesma ordem dos objetivos da pesquisa. Segundo Prodanov e Freitas (2013) esses instrumentos devem estar alinhados aos objetivos e às abordagens da pesquisa.

O questionário constituiu-se de questões fechadas, de múltiplas escolhas e foi submetido ao pré-teste. Foi solicitado a dois consultores, com quem se manteve contato por telefone, que avaliassem o questionário a fim de identificar se as questões seriam suficientes, no tocante a análise das atribuições do consultor, a trajetória educacional e profissional e as exigências do mercado, onde recebendo-se como retorno a resposta afirmativa de ambos. Foi solicitado também que sugerissem mudanças ou adição de informações para a melhoria do questionário, caso julgassem necessárias, mas nenhuma adição de informação ou mudança foi sugerida. Durante a pesquisa não houve necessidade de identificação, por parte, dos consultores.

A escolha pelo questionário deu-se pelo fato de suprir, suficientemente, a necessidade de identificar as competências, grau de instrução, experiência, tempo de atuação dos consultores e as exigências do mercado em relação ao consultor. O questionário consta no apêndice A deste trabalho.

Quanto aos contatos dos consultores que colaboraram com esta pesquisa, foram investigados via internet. Após esse processo houveram tentativas de contato por telefone e via *WhatsApp* para a obtenção dos e-mails desses profissionais. Apenas 6 forneceram e-mails pessoais, 4 forneceram o e-mail comercial da empresa e os demais e-mail encontrados, pela pesquisadora, foram obtidos via site das empresas. Após esse processo, os questionários foram, então, aplicados aos consultores que atuam no campo da consultoria na cidade de Aracaju/SE.

Para coleta dos dados, na pesquisa de campo, realizou-se o método de levantamento de dados através da aplicação de 39 desses questionários ao todo, no período de 08/11/2018 a 18/01/2019. De início foram aplicados eletronicamente, via e-mail. Foram enviados à 30 consultores e obtiveram-se 9 respostas. Dos consultores que foram contatados via *WhatsApp*, apenas 4 deles confirmaram ter respondido o questionário. Vale ressaltar que foram contatados apenas 10 profissionais, por este meio, devido a limitação encontrada para obter os números de telefone, para contato direto com os consultores.

Diante do baixo retorno obtido via e-mail, realizou-se também a aplicação do questionário de maneira presencial, foram visitadas 9 empresas de consultoria e



obtiveram-se mais 3 respostas. Esse resultado se deu pelo fato de que, 3 das 9 empresas que foram visitadas, no momento da chegada da pesquisadora, estavam fechadas e ao se informar sobre o motivo, obteve-se a informação de que algumas empresas de consultoria não tem um horário específico de funcionamento, a menos que tenham clientes para atender naquele momento. Em uma das empresas o consultor havia saído de viagem. Em duas delas os consultores afirmaram não ter disponibilidade de tempo para responder ao questionário. Vale ressaltar que essas tentativas aconteceram no espaço de tempo de três dias e que houve impossibilidade da pesquisadora retornar a essas empresas, por causa da pouca disponibilidade de tempo da mesma e pelo pouco tempo restante para a entrega o resultado da pesquisa.

De início, a intenção era obter um número maior de respondentes, mas pela limitação da quantidade de empresas que a pesquisadora conseguiu encontrar, pela falta de retorno aos questionários eletrônicos e pelas barreiras encontradas nas visitas presenciais se obteve um número limitado, totalizando-se 12 respostas.

No entanto, acredita-se que os dados levantado foram suficientes para o levantamento das informações que possibilitaram a análise do objeto da pesquisa.

Durante a análise, o material coletado foi organizado de acordo com os objetivos específicos da pesquisa. Os dados foram organizados, tabulados, analisados e transferidos para o programa de tabulação de dados Excel, onde os mesmo gerou os gráficos expostos neste trabalho. Os resultados mostrados pelos gráficos foram analisados levando em consideração o percentual de resposta para cada item, de todas as variáveis investigadas. Comparou-se ainda, os dados coletados com as informações encontradas no levantamento bibliográfico.

A conclusão para cada variável investigada se deu mediante a análise desses resultados, que permitiu que se fizesse uma descrição objetiva e sistematizada, a partir da interpretação do conteúdo das dados obtidos, visando responder a indagação proposta pela investigação.

#### **4. ANÁLISE DOS RESULTADOS**

Nesta pesquisa, os dados coletados foram analisados através da utilização de cálculos estatísticos para definição das frequências e percentuais de respostas das seguintes variáveis: atribuições necessárias para atuar como consultor, trajetória educacional e profissional do consultor, tempo de atuação no mercado, nível de escolaridade ao prestar a primeira consultoria e exigências do mercado em relação ao consultor, abordadas pelo questionário utilizado nessa pesquisa. Nos gráficos seguintes, estão expostos os resultados os dados obtidos com a pesquisa.

Aceitaram responder ao questionário, 12 consultores que atuam na cidade de Aracaju - SE.

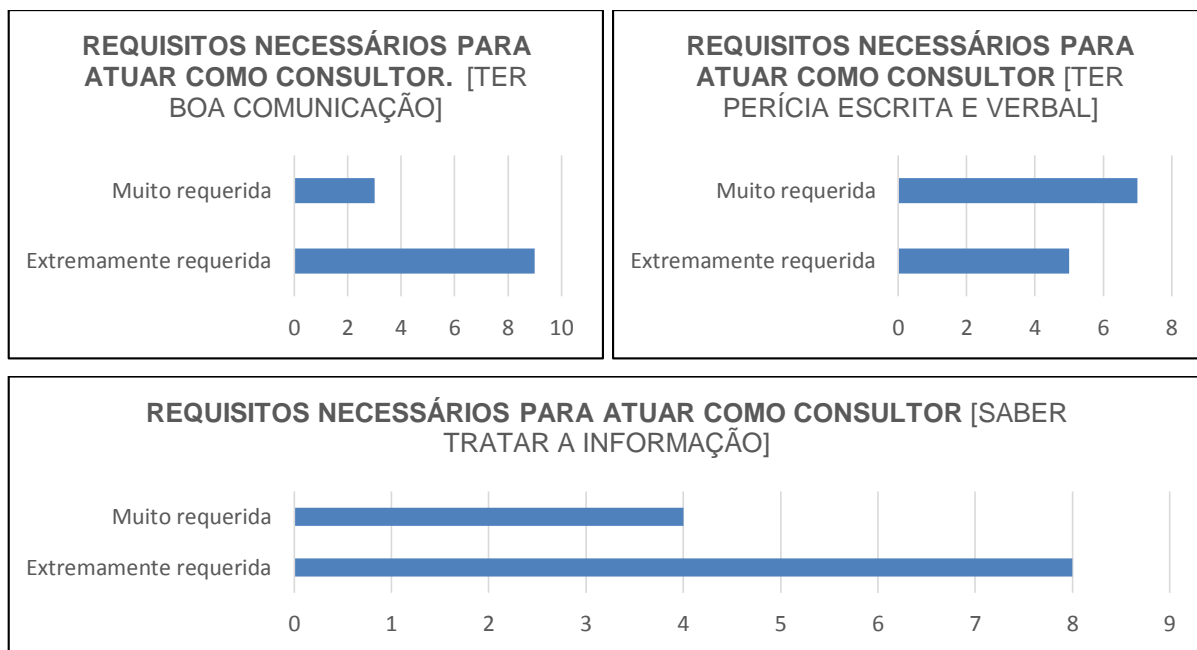
O questionário constituiu-se de sete questões, organizadas de acordo com os objetivos da pesquisa. A análise foi feita obedecendo a ordem em que se dispuseram os objetivos deste estudo.

##### **4.1. A PERCEPÇÃO DOS CONSULTORES SOBRE OS REQUISITOS NECESSÁRIOS PARA ATUAR COMO CONSULTOR**

Esta parte da pesquisa destinou-se a identificar os requisitos necessários para atuar como consultor, a partir da percepção dos consultores. Ao longo do trabalho pudemos observar que existem requisitos necessários para atuar na atividade de consultoria que vão desde competências técnicas até capacidades intelectuais diferenciadas.

Levando em consideração os cenários de instabilidades em que os consultores precisam atuar, possuir capacidades diferenciadas pode trazer destaque ao seu desempenho.

Gráficos 1, 2 e 3 – Ter Boa Comunicação, Ter Perícia Escrita e Verbal e Saber Tratar a Informação



Fonte: Elaboração própria, 2019

Estes itens investigaram a, possível, exigência das competências, boa comunicação, perícia escrita e verbal e tratamento da informação. As respostas foram as seguintes:

Para a competência *boa comunicação* 25,01% considerou muito requerida e 74,99% considerou extremamente requerida.

Para competência *perícia escrita e verbal*, 58,33% considerou muito requerida e 41,66%, considerou extremamente requerida.

Para competência *tratamento da informação*, 33,33% considerou muito requerida e 66,66% considerou extremamente requerida.

Com base nos dados obtidos, podemos perceber que os respondentes foram unânimes em classifica-las como *muito requerida* e *extremamente requeridas*. Reafirmando a teoria.

Para Crocco e Guttmann (2005) fazer parte dos atributos do consultor, competências como, comunicação, perícia escrita e verbal e tratamento e confidencialidade da informação.

O tratamento da informação pode fazer toda a diferença no processo de consultoria. Pois, não é de hoje que se sabe que, no mercado, quem detém informação detém poder.

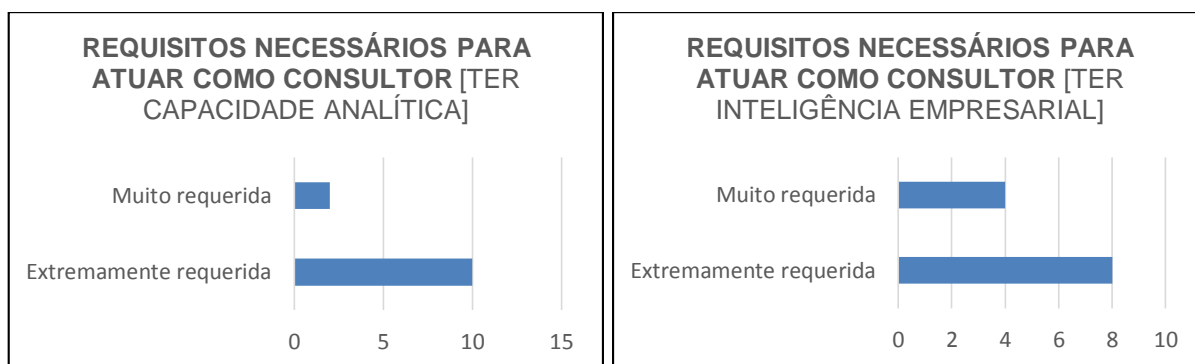
Para Bretas Pereira (2002), ter conhecimento e capacidade de ajudar alguém a tomar decisões importantes constitui-se fonte inesgotável de poder e prestígio.

Possuir boa comunicação, seja ela escrita ou verbal, é de suma importância para o consultor. Ao lidar com recursos humanos é necessário extrema habilidade comunicativa, no que se refere, a conseguir acessar as pessoas. Neste processo, a boa comunicação, tem papel fundamental. Clareza e objetividade são fatores cruciais quando o assunto é comunicação, pois é preciso compreender e se fazer compreendido.

Saber tratar a informação é outro ponto muito importante no processo de consultoria, pois para conseguir diagnosticar os possíveis problemas, falhas ou até mesmo erros no desempenho dos processos, bem como, apontar novos rumos para a organização, é necessário se atentar as informações colhidas durante o processo, tanto dentro da empresa, como fora dela. Todas as informações que envolvem o processo da consultoria devem ser levadas em consideração e tratadas com muita ética e sigilo pelo profissional.

A informação também pode ser um diferencial para o consultor, no que se refere a conhecimento aprofundado, a informação pode ser um objeto provedor de vantagem competitiva no mercado. Ou seja, quem tem mais informações precisas detém um maior poder de decisões assertivas, elevando o nível de vantagem competitiva da empresa no mercado.

Gráficos 4 e 5 – Ter Capacidade Analítica e Ter Inteligência Empresarial



Fonte: Elaboração própria, 2019

Estes itens investigaram a, possível, exigência das competências, capacidade analítica e inteligência empresarial. As respostas foram as seguintes:

Para competência *capacidade analítica* 16,66% considerou muito requerida e 83,33% considerou extremamente requerida.

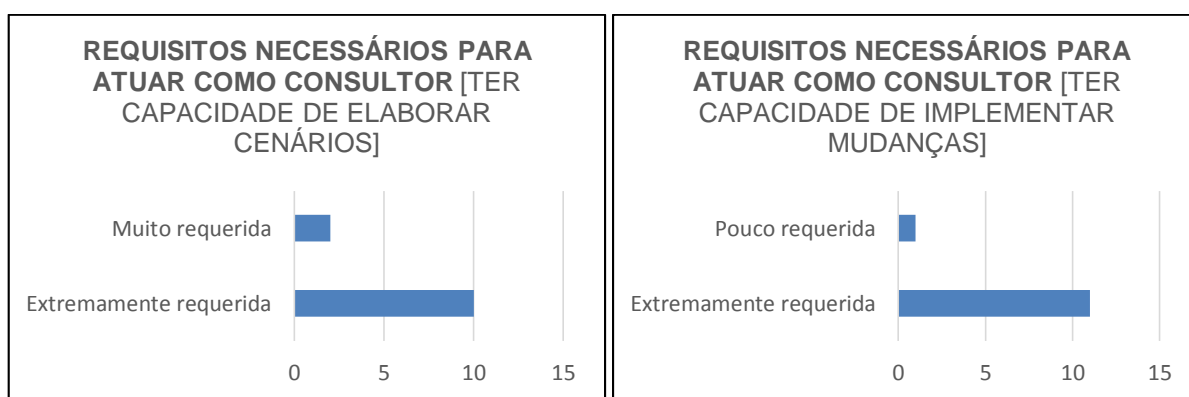
Para competência *inteligência empresarial*, 33,33% considerou muito requerida e 66,66%, considerou extremamente requerida.

Com base nos dados obtidos, podemos perceber que os respondentes foram unânimes em classifica-las como *muito requerida* e *extremamente requeridas*. O que reafirma a teoria encontrada.

Para Crocco e Guttman (2005) também fazem parte dos atributos do consultor, capacidade analítica e inteligência empresarial.

A capacidade analítica e a inteligência empresarial são atributos que estão diretamente relacionados, pois é necessário que o consultor possua capacidade analítica para conseguir ajudar a empresa no processo de tomada de decisão, no planejamento estratégico e ajudá-la a conhecer melhor o mercado em que está inserido. Com base nas informações obtidas por meio da inteligência empresarial é possível enxergar se a empresa tem evoluído, ou não, e em que sentido precisa crescer e reduzindo assim os riscos a organização. Ou seja, a inteligência empresarial traz para os gestores a possibilidade de tomar decisões com maior precisão e eficácia.

Gráficos 6 e 7 – Ter Capacidade de Elaborar Novos Cenários e Ter Capacidade De Implementar Mudanças.



Fonte: Elaboração própria, 2019

Estes itens investigaram a, possível, exigência das competências, capacidade de elaborar cenários e capacidade de implementar mudanças. As respostas foram as seguintes:

Para competência *capacidade de elaborar cenários* 16,66% considerou muito requerida e 83,33% considerou extremamente requerida.

Para competência *capacidade de implementar mudanças*, 8,33% considerou pouco requerida e 91,66%, considerou extremamente requerida.

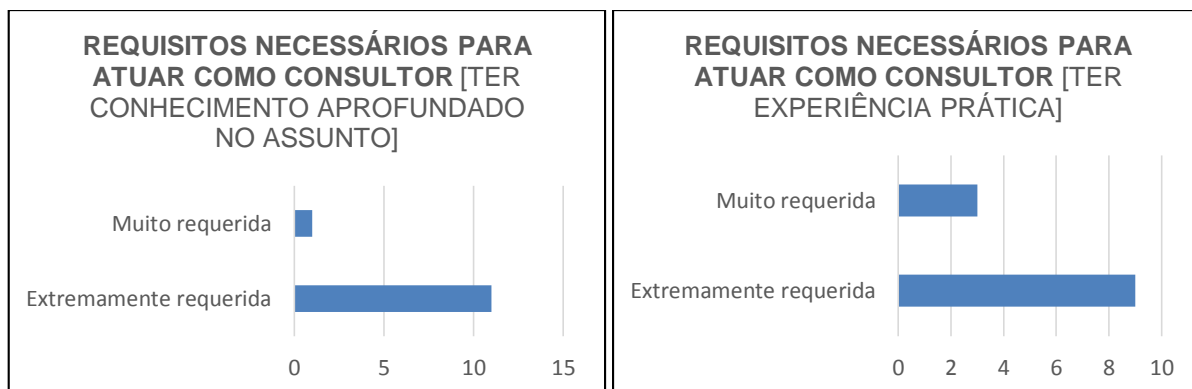
Com base nos dados obtidos, podemos perceber que os respondentes reconhecem, em sua grande maioria, as duas competências como sendo *muito requerida* e *extremamente requerida*. E de fato, é o que afirma a revisão bibliográfica encontrada neste trabalho, ou citar o consultor com alguém que deve estar preparado para lidar com, possíveis, situações de crise, estando apto a elaborar novos cenários e implanta-los.

Romano (2015) sugere que, diante do temor constante que o cenário de instabilidade causas nas empresas, a melhor estratégia é recorrer a um profissional capacitado, que esteja preparado para as adversidades econômicas do mercado e para possíveis situações de crise.

Conforme Greiner & Metzger (1982) *apud* Canback (1981), deve estar apto a recomendar soluções para os problemas da empresa e implementam soluções.

Mediante a instabilidade dos cenários em que o consultor atua, ter a capacidade de reelaborar é fundamental, pois é exatamente isto que as empresas buscam ao procurar um consultor. Conseguir lidar com as constantes mudanças do mercado, apontar novos caminhos que o negócio precisa seguir e, principalmente, mostrar quais estratégias executadas trouxeram resultados positivos e devem ser continuadas, que precisam ser melhoradas e quais precisam ser criadas, são capacidades atribuídas ao consultor. Além disso, é preciso ter a capacidade de apontar as ferramentas necessárias para que as mudanças sugeridas ocorram de forma eficaz e para que todos aqueles envolvidos no processo, estejam preparados para superar os novos desafios impostos.

Gráficos 8 e 9 – Ter Conhecimento Aprofundado e Ter Experiência Prática



Fonte: Elaboração própria, 2019

Estes itens investigaram a, possível, exigência das competências, conhecimento aprofundado e experiência prática. As respostas foram as seguintes:

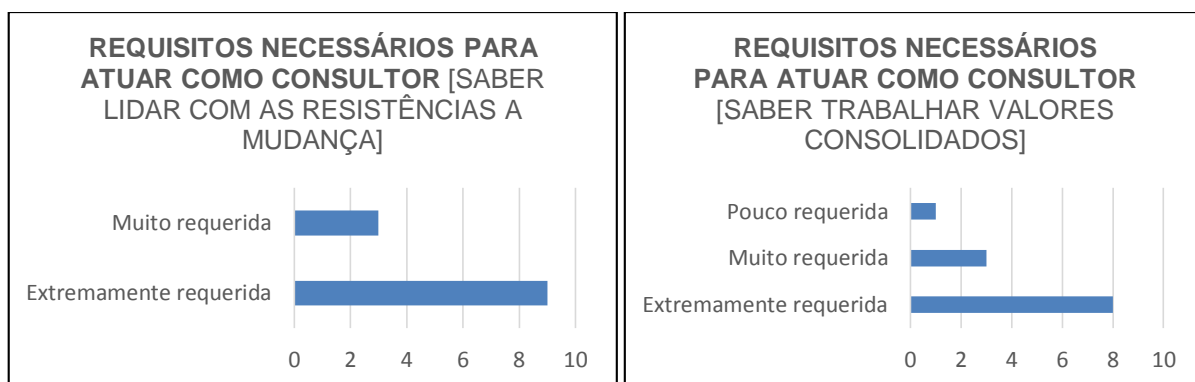
Para competência *conhecimento aprofundado* 8,33% considerou muito requerida e 91,66% considerou extremamente requerida.

Para competência *experiência prática*, 25% considerou muito requerida e 75%, considerou extremamente requerida.

Com base nos dados obtidos, podemos perceber que os respondentes são unânimes em reconhecer as duas competências como sendo *muito requeridas* e *extremamente requeridas*. Estes resultados confirmam as informações apuradas durante a revisão de literatura. Oliveira (2010) afirma que, os aspectos de um consultor a se considerar é, especialização diferenciada, competência e nível de conhecimento considerável no assunto.

Há de se considerar que conhecimento aprofundado e experiência prática, são requisitos extremamente importantes para a credibilidade do consultor. No caso da consultoria, estes são requisitos fundamentais, pois o conhecimento aprofundado aliado a experiência prática do consultor é o que lhe permitirá ter base e conhecimento de causa, para fazer as sugestões com maior precisão para a empresa. Não há como descartar um ou outro, pois os dois se convergem e transmitem maior confiança para o contratante do serviço, que levará em conta o histórico profissional do consultor e a credibilidade que o mesmo possui no mercado.

Gráficos 10 e 11 – Saber Lidar Com Resistências A Mudança e Saber Trabalhar Valores Consolidados



Fonte: Elaboração própria, 2019

Estes itens investigaram a, possível, exigência das competências, saber lidar com resistências a mudanças e saber trabalhar valores consolidados. As respostas foram as seguintes:

Para competência *saber lidar com resistências a mudanças* 25% considerou muito requerida e 75% considerou extremamente requerida.

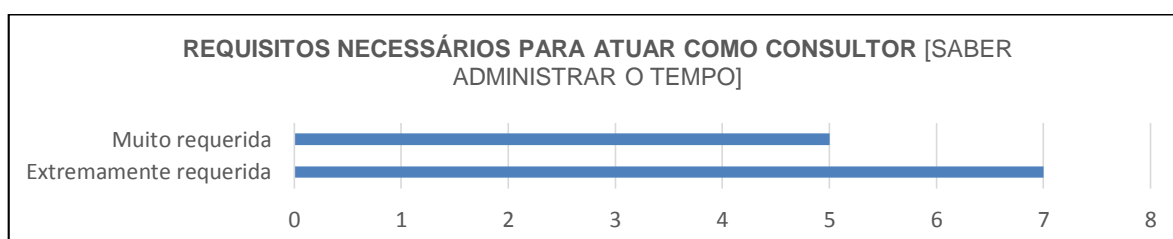
Para competência *saber trabalhar valores consolidados*, 8,33% considerou pouco requerida, 25% considerou muito requerida e 66,66%, considerou extremamente requerida.

Com base nos dados obtidos, podemos perceber que os respondentes reconhecem, em sua grande maioria, as duas competências como sendo *muito requeridas* e *extremamente requeridas*. O que afirma a revisão bibliográfica encontrada neste trabalho ao citar o consultor com alguém que deve estar capacitado para saber ter empatia, flexibilidade e saber interagir com a realidade da empresa.

Para Oliveira (2010, p. 23), empatia, flexibilidade e estilo de atuação considerando-se a interação com a realidade da empresa-cliente, são alguns dos critérios que determinam a qualidade da atuação do consultor e que devem ser considerados.

Apontar novos caminhos não é fácil mas é, ainda mais, complicado implementar as mudanças necessárias nesse processo. Principalmente, quando os consultores deparam-se com valores já consolidados na organização. Saber lidar com resistência à mudança, pode fazer toda diferença na implantação e sucesso do projeto. A implementação do projeto passa pela preparação de todos aqueles envolvidos no processo de mudança. É preciso fornecer as ferramentas necessárias para que isto aconteça, como a formação dos profissionais para o desempenho de suas novas tarefas e estímulos que promovam um melhor envolvimento e compreensão da importância dos colaboradores e seus novos papéis dentro da organização, por exemplo.

Gráfico 12 – Saber Administrar o Tempo



Fonte: Elaboração própria, 2019



Este item investigou a, possível, exigência das competências, saber administrar o tempo. As respostas foram as seguintes:

Para competência *saber administrar o tempo* 41,66% considerou muito requerida e 58,33% considerou extremamente requerida.

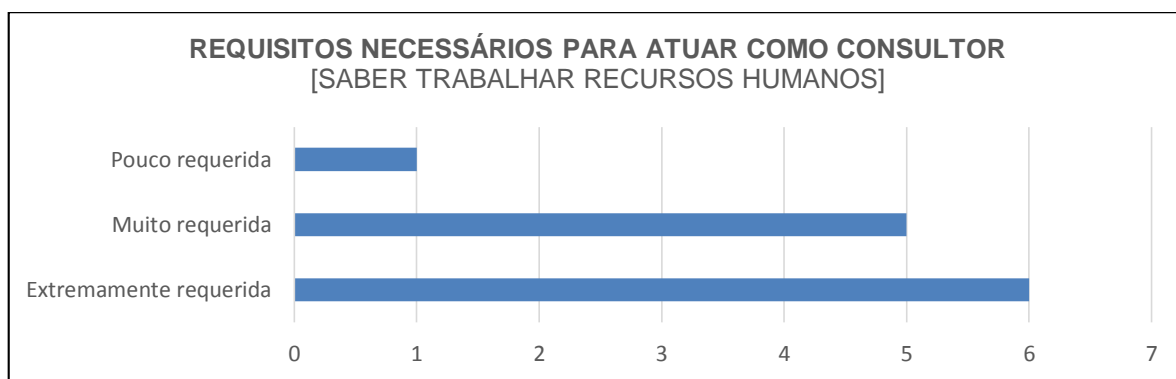
Com base nos gráfico acima, podemos perceber que os respondentes formam unânimes em reconhecer esta competência como sendo *muito requerida* e *extremamente requerida*.

Para Crocco e Guttman (2005), saber administrar o tempo é um dos atributos, ligado ao comportamento, que o consultor deve possuir.

Saber organizar o tempo otimiza o trabalho do consultor e permite a organização maior rapidez na obtenção de seus resultados.

Assim como a informação, o tempo também é fator causador de vantagem competitiva no mercado. A precisão das informações pode proporcionar a empresa uma maior agilidade no processo de tomada de decisão, fazendo assim, com que possa sair na frente do concorrente no mercado e, com isso, aproveitar melhor o custo de oportunidade. Por tanto, saber administra o tempo em que as decisões precisam ser tomadas é um fator determinante de vantagem competitiva para as organizações. Ou seja, é preciso ter percepção do *time* em que as decisões precisam ser tomadas e para isso é extremamente necessário saber administrar o tempo em que cada etapa precisa acontecer, durante o processo de consultoria.

Gráfico 13 – Saber Trabalhar Recursos Humanos



Fonte: Elaboração própria, 2019

Este item investigou a, possível, exigência das competências, saber lidar com recursos humanos. As respostas foram as seguintes:

Para competência *saber lidar com recursos humanos*, 8,33 considerou pouco requerida, 41,66% considerou muito requerida e 50% considerou extremamente requerida.

Com base no gráfico acima, podemos perceber que os respondentes reconhecem, em sua grande maioria, esta competência como sendo *muito requerida* e *extremamente requerida*.

O relacionamento humano é um dos atributos, ligados as habilidades do consultor. (CROCCO E GUTTMANN, 2005)

Com relação aos recursos humanos, este é um dos objetos de trabalho mais importantes dos consultor. Em qualquer processo de implantação de mudança organizacional é necessário lidar com recurso humano. Para isto, é necessário ter capacidade de gerenciar relações interpessoais. Os recursos humanos são um dos instrumentos essenciais para o desempenho da implantação do projeto na organização. É deles que vai depender o sucesso do processo que envolve cada etapa do plano de ação, é sabendo contornar as resistências encontradas no recursos humanos que o plano de ação terá mais probabilidade de sucesso. Para isso, é necessário apontar a capacidade dos indivíduos, dar ferramentas que facilitem o processo de adaptação às mudanças necessárias, estabelecer metas a serem atingidas e fazer com que estes indivíduos desempenhem suas funções de acordo com os novos objetivos pois, é preciso que todos estejam engajados com o objetivo da organização e empenhados em resolver todas as mazelas que porventura venham surgir neste processo.

**A PERCEPÇÃO DOS CONSULTORES ACERCA DOS REQUISITOS NECESSÁRIOS PARA ATUAR COMO PROFISSIONAL DE CONSULTORIA:**

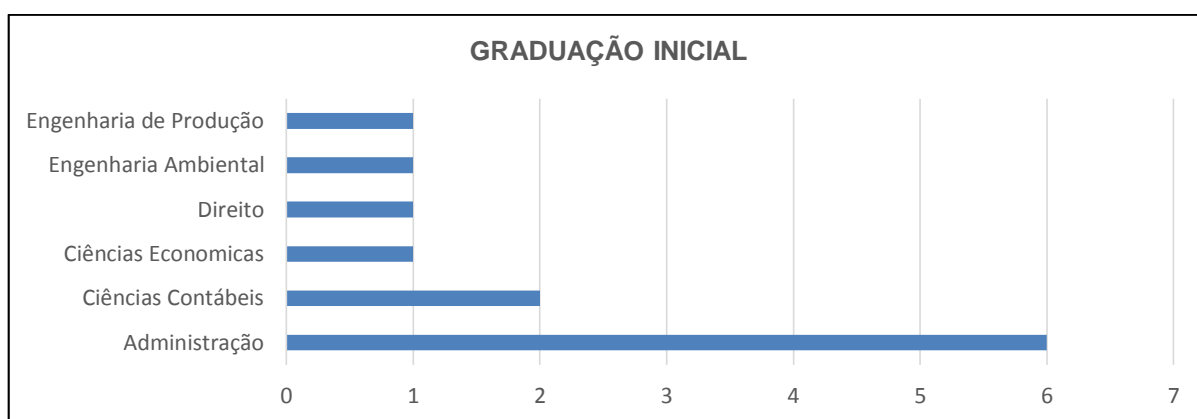
- ✓ Boa comunicação
- ✓ Capacidade analítica
- ✓ Capacidade de elaborar cenários
- ✓ Capacidade implementar mudanças
- ✓ Conhecimento aprofundado do assunto
- ✓ Experiência prática
- ✓ Inteligência empresarial
- ✓ Administração do tempo
- ✓ Saber lidar com resistência a mudanças
- ✓ Saber trabalhar recursos humanos
- ✓ Saber trabalhar valores consolidados
- ✓ Saber tratar a informação

## 4.2. A PERCEPÇÃO DOS CONSULTORES SOBRE A TRAJETÓRIA DA FORMAÇÃO EDUCACIONAL

### 4.2.1. Formação inicial dos profissionais entrevistados

Esta etapa da pesquisa teve o objetivo de dar início sobre a investigação da trajetória educacional do consultor. Questionando-lhes sobre sua área de formação inicial, ou seja, sobre sua graduação. Isso se fez necessário para identificar as áreas de graduação que possam estar mais presentes nesse mercado.

Gráfico 14 – Graduação inicial dos profissionais entrevistados



Fonte: Elaboração própria, 2019

A partir do gráfico apresentado, baseado na amostra investigada, podemos observar que há uma tendência maior dos administradores de empresas seguirem pelo caminho da consultoria organizacional. As respostas representam um total de 6/12 respostas para a graduação em Administração, o que representa um percentual de 50% dos respondentes. Este fato, possivelmente, deve estar relacionado ao fato de ser a área de domínio dos mesmos e por já estarem construindo uma carreira de experiência prática na área, a partir do momento em que se formam e passam a exercer a profissão.

Oliveira (2004), ressalta que, nas questões relacionadas ao conhecimento, o consultor deve ter conhecimento de administração.

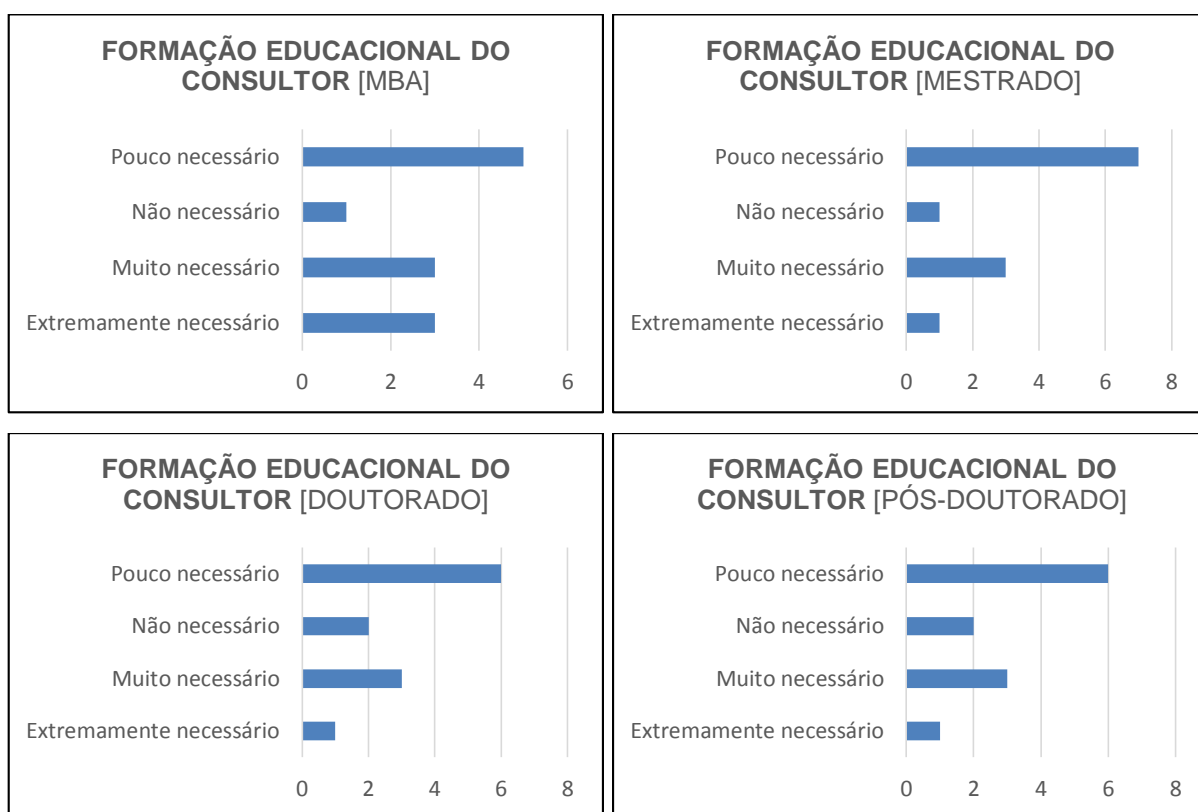
Vale destacar que independente da área de formação do consultor, é importante ter um curso de graduação, bem executado, para iniciar no mercado com capacitação suficiente para oferecer um bom trabalho ou serviço, pois cada passo da trajetória é importante e contribui para a construção do plano de carreira do consultor.

Para Oliveira (2010) a sustentação conceitual do consultor baseia-se em uma formação em um bom curso de graduação.

#### 4.2.2. Especializações

A análise curricular dos consultores, empenhou-se também em investigar quais as demais formações desses profissionais para identificar o trajeto que esses eles percorrem até tornarem-se consultores. Para isso, fez-se necessário identificar se há necessidade do consultor de possuir cursos de aperfeiçoamento e especializações e qual o comportamento a ser adotado pelo consultor neste sentido.

Gráficos 15, 16, 17 e 18 – MBA, Mestrado, Doutorado e Pós-Doutorado



Fonte: Elaboração própria, 2019

Estes itens investigaram a necessidade do consultor de possuir especializações como MBA, Mestrado, Doutorado e Pós-Doutorado na sua formação de carreira. Os resultados obtidos foram:

Para MBA, 8,33 afirmou *não ser necessário*, 41,66% ser *pouco necessário*, 24,99% afirmou ser *muito necessário* e 24,99% afirmou ser *extremamente necessário*. Para MBA o resultado ficou com 49,99% entre os que acham *não necessário* e *pouco necessário* ter essa especialização na carreira de consultor. Do outro lado, estão

aquele que acham  *muito necessário* e *extremamente necessário* ter curso de MBA na carreira de consultor, eles representam o percentual de 50,01%.

Para Mestrado, 8,33% afirmou  *não ser necessário*, 58,33% ser  *pouco necessário*, 24,99% afirmou ser  *muito necessário* e 8,33% afirmou ser *extremamente necessário*. Para Mestrado o resultado ficou com 66,66% entre os que acham  *não necessário* e  *pouco necessário* ter essa especialização na carreira de consultor. Do outro lado, estão aquele que acham  *muito necessário* e *extremamente necessário* ter curso de Mestrado na carreira de consultor, eles representam o percentual de 33,34%.

Para Doutorado, 16,66% afirmou  *não ser necessário*, 50% ser  *pouco necessário*, 24,99% afirmou ser  *muito necessário* e 8,33% afirmou ser *extremamente necessário*. Para Doutorado o resultado ficou com 66,66% entre os que acham  *não necessário* e  *pouco necessário* ter essa especialização na carreira de consultor. Do outro lado, estão aquele que acham  *muito necessário* e *extremamente necessário* ter curso de Doutorado na carreira de consultor, eles representam o percentual de 33,34%.

Para Pós-Doutorado, 16,66% afirmou  *não ser necessário*, 50% ser  *pouco necessário*, 24,99% afirmou ser  *muito necessário* e 8,33% afirmou ser *extremamente necessário*. Para Pós-Doutorado o resultado ficou com 66,66% entre os que acham  *não necessário* e  *pouco necessário* ter essa especialização na carreira de consultor. Do outro lado, estão aquele que acham  *muito necessário* e *extremamente necessário* ter curso de Doutorado na carreira de consultor, eles representam o percentual de 33,34%.

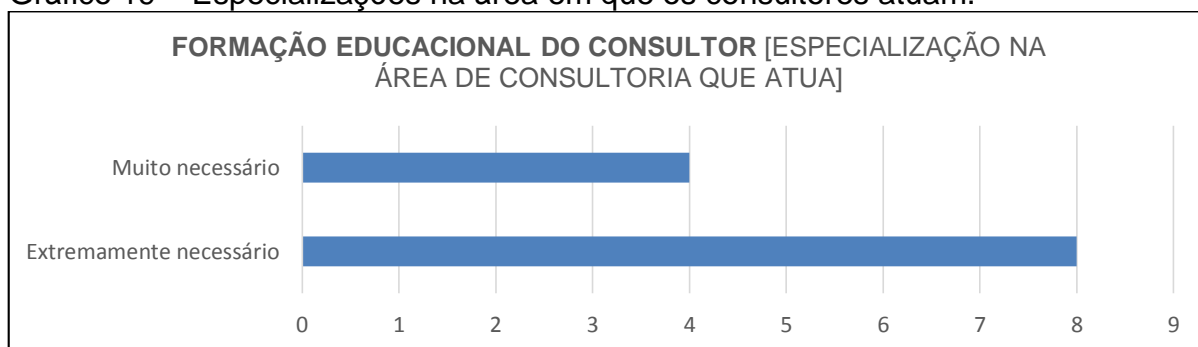
Ao analisar os resultados dos quatro itens, podemos observar que apenas no item MBA os respondentes ficaram divididos entre ser, ou não, relevante para a carreira do consultor ter essa especialização, mas levando em consideração que um grande percentual respondeu ser  *pouco necessário*, podemos presumir que a maioria entende que o MBA é uma hipótese a se considerar na formação do consultor, no entanto não tão praticada.

Já os três últimos itens, Mestrado, Doutorado e Pós-Doutorado obtiveram um resultado significativo entre aquele que acreditam ser  *pouco necessário* e  *não necessário* ter essas especializações nas suas formações de carreira.

Através do resultado dessas análise, podemos presumir que o plano de carreira destes profissionais não passou pela obtenção de títulos, apesar da necessidade de conhecimento aprofundado na área em que o consultor atua, não seria,

necessariamente obrigatório ser detentor de títulos (*stricto sensu*) para se tornar um consultor.

Gráfico 19 – Especializações na área em que os consultores atuam.



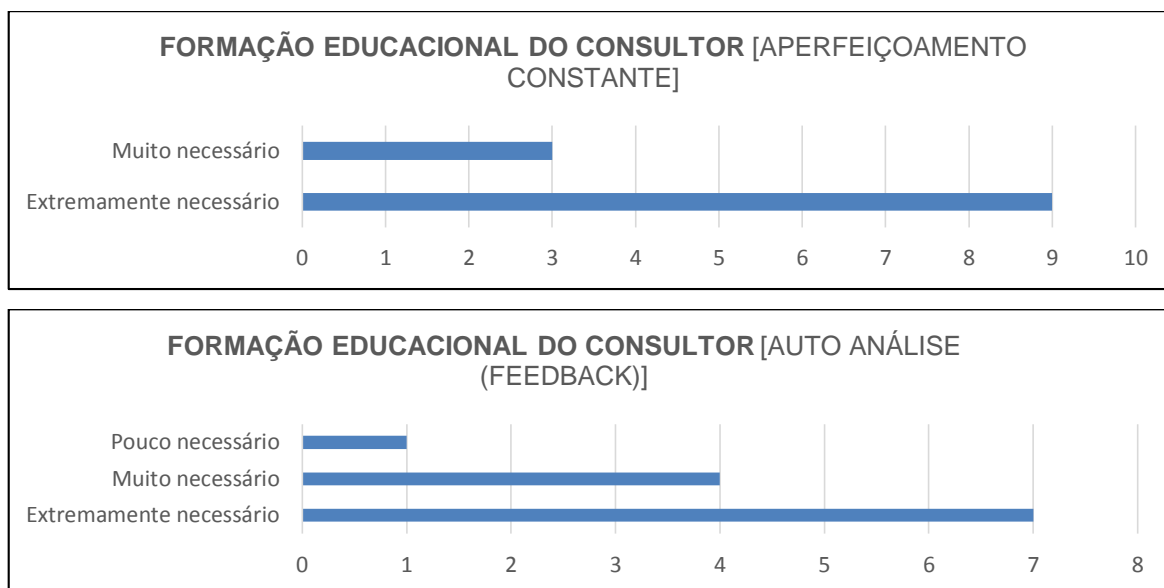
Fonte: Elaboração própria, 2019

Este item investigou a necessidade de especialização na área em que o consultor atua. Ou seja, foram questionados se o quesito “especialização” é parte necessária em sua formação enquanto consultor. No gráfico acima, pôde-se perceber que 33,33% dos respondentes afirmam ser *muito necessário* e que 66,66% afirmam ser *extremamente necessário* ter especialização na área em que atuam. Por tanto, os respondentes acreditam em sua maioria ser extremamente necessário ter especialização na sua área de atuação, na consultoria.

As respostas obtidas confirmam a teoria encontrada na revisão bibliográfica que segundo Crocco e Guttman (2005, p40) “Caso o consultor tenha como diferencial um aspecto muito específico, com intensidade e profundidade, então ele se considera e é percebido pelo mercado como especialista”.

Para Oliveira (2010) a formação do consultor deve vir acompanhada de uma especialização na área em que se deseja atuar.

Ser especialista no que se faz garante uma maior probabilidade de sucesso na execução da consultoria. Além disso, pode ser um diferencial na carreira do consultor, ser um especialista e possuindo conhecimento aprofundado em determinada área. A especialização aliada a um estilo de atuação diferenciado, pode proporcionar ao consultor uma maior percepção do mercado em relação aos seus serviços. Ou seja, o consultor pode se tornar referência no mercado, sendo reconhecido como especialista em determinada área.

Gráfico 20 e 21 – Aperfeiçoamento constante e Auto análise (*feedback*)

Fonte: Elaboração própria, 2019

Estes itens investigaram a necessidade do consultor de estar se aperfeiçoando constantemente e de estar sempre fazendo a autoanálise de seu desempenho. Para o item “aperfeiçoamento constante”, o gráfico aponta que, 25% responde que é *muito necessário* e 75% afirmou ser *extremamente necessário* para o consultor, o aperfeiçoamento constante de suas habilidades. Portanto, os respondentes são unânimes em afirmar a importância do profissional de consultoria estar sempre em processo de aperfeiçoamento.

Essa unanimidade, confirma a teoria encontrada, de que o profissional de consultoria precisa deter um conhecimento muito aprofundado do produto que oferece ao mercado e, para tanto, o processo de aperfeiçoamento constante é de crucial importância.

Competência e nível de conhecimento considerável no assunto, amplitude e estilo de atuação considerando-se a interação com a realidade da empresa-cliente, são aspectos que devem estar presentes no plano de carreira do consultor. (OLIVEIRA, 2010). O aperfeiçoamento constante é de extrema importância para que esses aspectos sejam atingidos.

Para o item “autoanálise”, o resultado foi, 8,33% afirmou ser *pouco necessário*, 33,33% afirmou ser *muito necessário* e 58,33 afirmou ser *extremamente necessário*, o processo de autoanálise para o seu melhor desempenho. Neste item, o resultado

aponta que apesar da pouca diferença, a maioria considera sem muito necessário o processo de autoanálise para a construção da carreira do consultor.

Ou contrário do resultado obtido neste item, os autores analisados nessa pesquisa são unânimes em afirmar a necessidade de oferecer sempre algo além do que a organização precisa. A autoanálise é um processo muito importante para o reconhecimento das possíveis falhas do consultor em sua atividade de trabalho. Para isso, é necessário se atentar aos *feedbacks* recebidos e procurar se aperfeiçoar, constantemente, na busca por corrigir possíveis falhas em seu desempenho e atender as demandas do mercado.

Para Oliveira (2004) “nenhum profissional se mantém no setor de consultoria apenas com a força de trabalho. Esta é a diferença entre ser consultor e estar consultor”. Ou seja, é preciso estar sempre em processo de melhoria.

Na pesquisa, nenhum dos autores pesquisados mencionaram, especificamente, nenhum desses itens. Utilizou-se apenas os termos, “especialização”, “aperfeiçoamento” e “conhecimento aprofundado”, para definir os aspectos necessários à formação do plano de carreira do consultor.

NA PERCEPÇÃO DOS PROFISSIONAIS, A TRAJETÓRIA ACADÊMICA DOS CONSULTORES DEVE ENVOLVER:
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Formação de nível superior</li> <li>✓ Especialização na área que atua</li> <li>✓ Autoanálise (<i>feedback</i>)</li> <li>✓ Aperfeiçoamento constante</li> <li>✓ Pouco necessário: <i>stricto sensu</i></li> </ul>



#### 4.3. A PERCEPÇÃO DOS CONSULTORES ACERCA DA TRAJETÓRIA DE ATUAÇÃO PROFISSIONAL

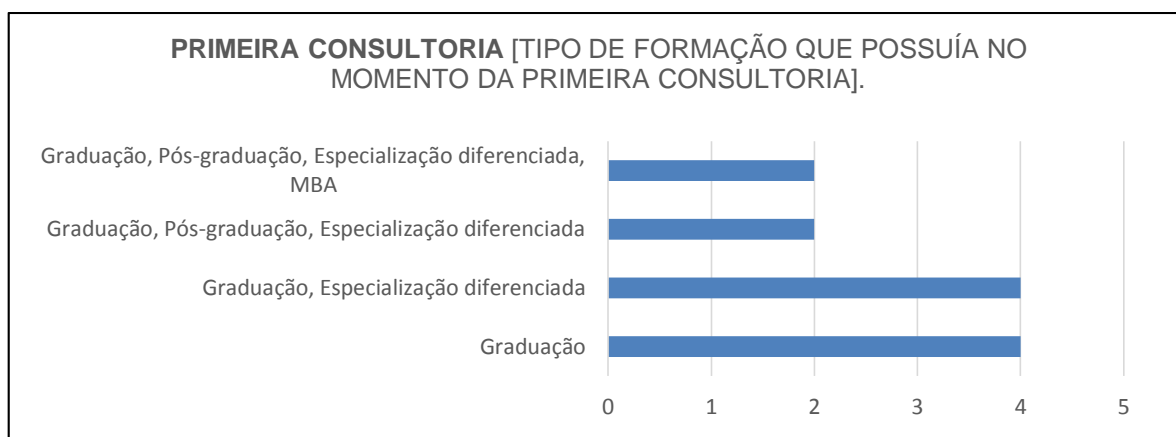
Esta parte da pesquisa procurou analisar a trajetória de atuação dos consultores no mercado, segundo a percepção deles. Empenhou-se em investigar sobre o momento da primeira prestação de consultoria, quais as experiências profissionais que estes consultores possuem, seja na área de atuação ou fora da dela, bem como experiências em publicação de trabalhos e apresentação de palestras.



#### 4.3.1. Primeira consultoria

Este tópico aborda o momento da primeira consultoria dos consultores. Investigando qual grau de instrução esses profissionais possuíam no momento em que prestaram a sua primeira consultoria.

Gráfico 22 – A primeira consultoria dos profissionais



Fonte: Elaboração própria, 2019

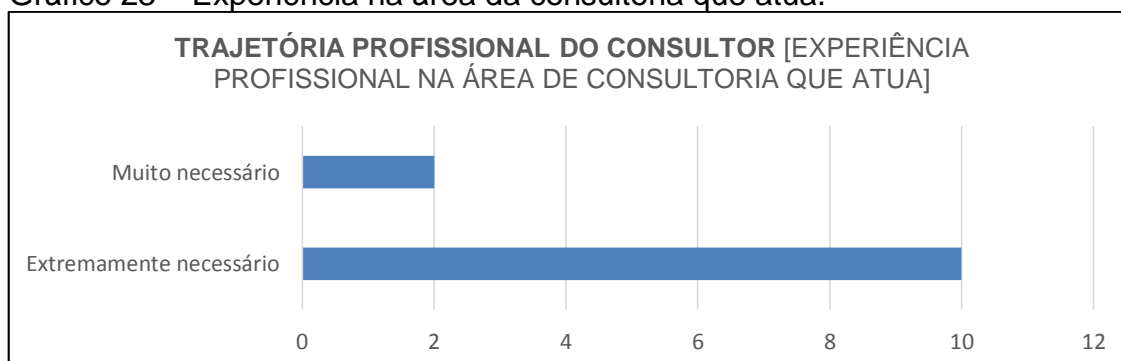
Ao observar este item percebemos que 16,66% possuíam *graduação, pós-graduação e especialização diferenciada e MBA*, 16,66% possuíam *graduação, pós-graduação e especialização diferenciada*, 33,33% possuíam *graduação e especialização diferenciada* e 33,33% possuíam apenas a *graduação* no momento de sua primeira consultoria.

Obeservamos que a maioria dos consultores possuíam não só a graduação como já possuíam, também, especializações, no momento em que prestaram sua primeira consultoria.

#### 4.3.2. Experiências profissionais

Este tópico aborda as experiências dos consultores ao longo de sua carreira.

Gráfico 23 – Experiência na área da consultoria que atua.



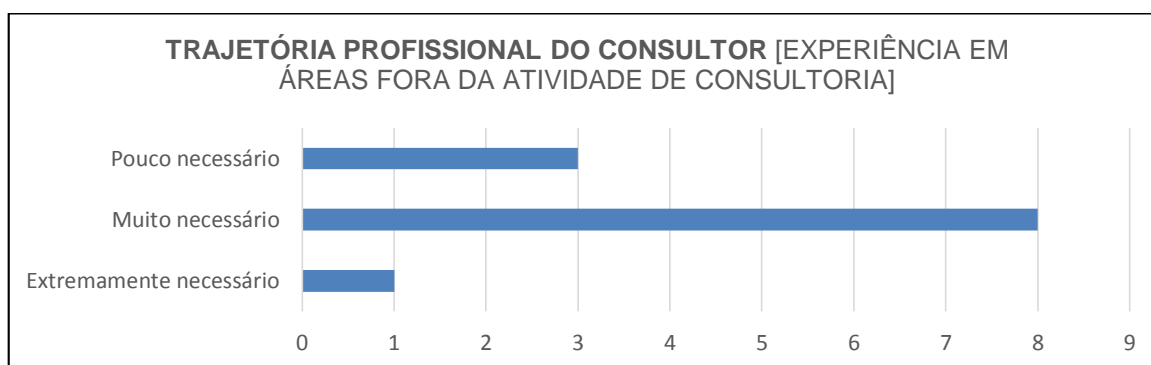
Fonte: Elaboração própria, 2019

Este item investigou a necessidade de experiência na área em que o consultor atua. Ou seja, foram questionados se o quesito “experiência” é parte necessária em sua formação enquanto consultor. No gráfico acima, pôde-se perceber que 16,66% dos respondentes afirmam ser  *muito necessário*  e que 83,34% afirmam ser  *extremamente necessário*  ter experiência na área em que atuam. Por tanto, os respondentes acreditam em sua grande maioria ser muito necessário ter experiência nas suas áreas de atuação, na consultoria.

Esse resultado confirma a teoria levantada a cerca dessa informação. Ter experiência é uma das questões que deve ser muito observada pelo consultor, pois isso trará a bagagem necessária para o reconhecimento de sua eficiência profissional. A consultoria é uma atividade que deve ser prestada por um profissional qualificado e experiente. Pois, não há como mostrar a direção sem que antes se tenha percorrido o caminho.

Segundo Dolabela (2000, p. 238), a atuação profissional de consultoria “é algo ligado a um saber fazer (*Know How*)”, que requer habilidades, conceitual, técnica e iniciativa.

Gráfico 24 – Experiência fora da área de atuação da consultoria.



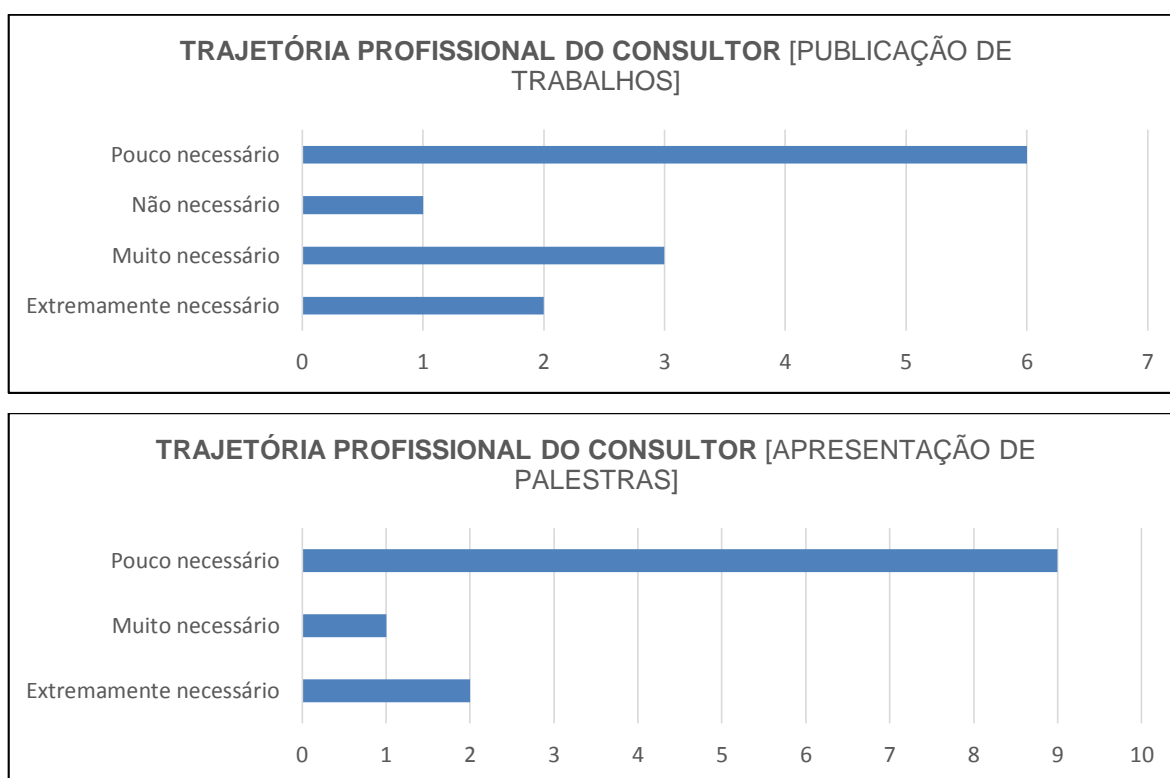
Fonte: Elaboração própria, 2019

Este item investigou a necessidade de experiência fora da área de atuação da consultoria. Ou seja, foram questionados se o quesito “experiência fora da área em que atuam” é parte necessária em sua formação enquanto consultor. No gráfico acima, pôde-se perceber que 25% dos respondentes afirmam ser  *pouco necessário* , 66,66% afirmaram ser  *muito necessário*  e que 8,33% afirmam ser  *extremamente necessário*  ter experiência na área em que atuam. Portanto, os respondentes

consideram, em sua maioria, ser muito necessário ter experiência fora de suas áreas de atuação, na consultoria.

Possuir experiência fora da área em que o indivíduo atua no momento, pode ser muito relevante para a complementação entre o conhecimento que se possui e os novos conhecimentos e experiências. Como já foi afirmado no item anterior, A consultoria é uma atividade que deve ser prestada por um profissional qualificado e experiente. Seja esta experiência, na área em que o profissional atua no momento ou advindas de outras áreas, desde que as experiências agreguem-se entre si.

Gráficos 25 e 26 – Publicação de trabalhos e Apresentação de palestras



Fonte: Elaboração própria, 2019

Estes itens investigaram a necessidade desse profissional de ter, ou não, trabalhos publicados e ser palestrante, como contribuição para construção de sua carreira. Para o item “trabalhos publicados”, no gráfico acima, pôde-se perceber que 8,33 afirmaram ser *não necessário*, 50% dos respondentes afirmam ser *pouco necessário*, 25% afirmaram ser *muito necessário* e 16,66% afirmam ser *extremamente necessário* e ter experiência na área em que atuam. Portanto, os respondentes consideram, em sua maioria, ser *pouco necessário* ter trabalhos publicados na construção de suas carreiras como consultor.

Para o item “apresentação de palestras”, o respondentes afirmaram que, um total de 75% afirmou ser *pouco necessário*, 8,33% afirmou ser *muito necessário* e 16,66 afirmou ser *extremamente necessário*, o quesito citado para a carreira de consultor.

Apesar dos resultados obtidos com esses dois itens, alguns autores revisados neste trabalho afirmam o contrário, de que é sim necessário ter trabalhos publicados e apresentar trabalhos, para o reconhecimento do consultor como um profissional de referência na área, a exemplo de livros, artigos, seminários e palestras.

Para Oliveira (2010), deve constar no plano de carreira do consultor, publicações com apresentação. Essas devem se dá através da construção de artigos, livros, apresentação de seminários e palestras. Pois, assim o consultor conseguirá expressar suas ideias associando-as a realidade da organização.

#### 4.3.3. Áreas de atuação

Esta tópico destinou-se a identificar as áreas de atuação dos consultores, a fim de identificar mais especificamente qual tipo de consultoria cada um presta.

Quadro 4– Áreas de atuação dos consultores entrevistados

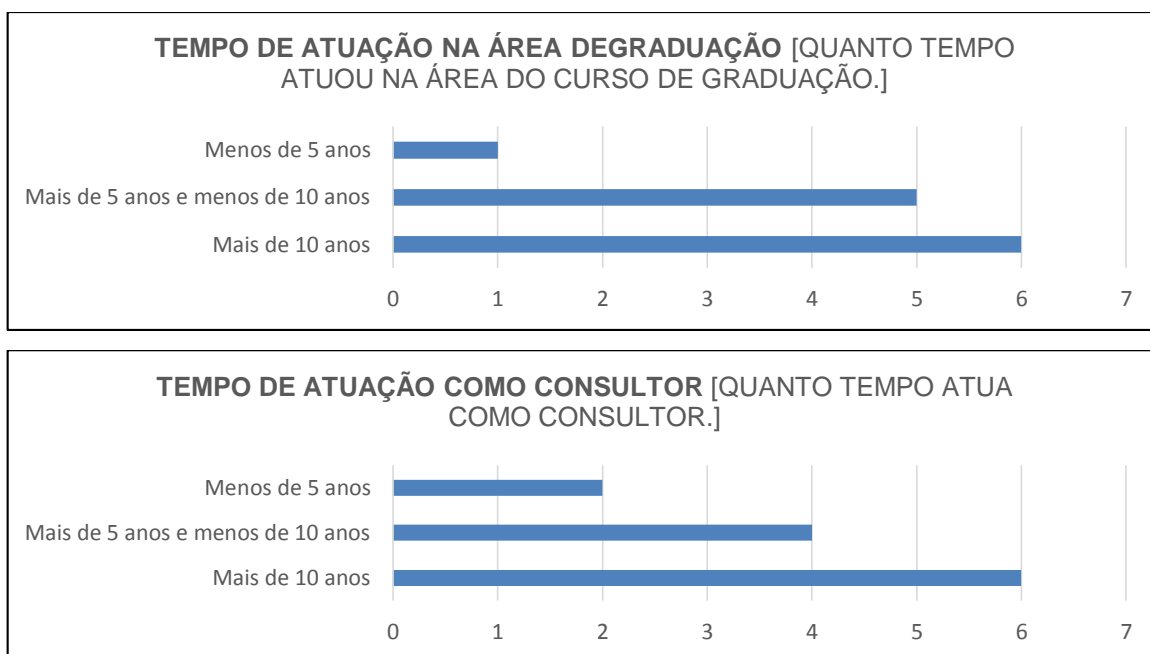
SEÇÃO 3: ÁREA DE ATUAÇÃO NA CONSULTORIA
Finança Empresarial
Consultoria em Engenharia de Produção
Consultoria Ambiental e segurança do trabalho
Organizacional
Gestão de Empresas
Pesquisa de Mercado e Gestão Estratégica
Consultoria Empresarial
Financeira Empresarial
Tecnologia da Informação
Gestão Organizacional
Consultoria Organizacional
Direito Empresarial

Como mostra o quadro, feito com base nas respostas obtidas, fica confirmada a propriedade de conhecimento dos consultores referentes as respostas dadas em todos os questionamentos que lhes foram feitos. O quadro acrescenta ainda, que

75% desses consultores atuam em consultorias específicas, ou seja, em uma área específica na organização, enquanto que 25% atuam em uma linha de consultoria mais generalistas. Revelando, com base nessa amostra, que há uma tendência maior, por parte dos consultores, em optar por especificidade na atuação, ou seja, há mais consultores especialistas do que generalistas.

#### 4.3.4. Tempo de atuação no mercado

Gráfico 27 e 28 - O tempo de atuação dos consultores no mercado.



Fonte: Elaboração própria, 2019

Como podemos observar, 50% dos repondentes, em ambos os gráficos estão a mais de dez anos no mercado tanto atuando nas suas áreas de graduação, quanto no mercado da consultoria.

A segunda observação foi que 41,66% atuam entre 5 e 10 anos nas suas áreas de graduação e 33,33% entre 5 e 10 anos no mercado da consultoria.

Apenas 8,33% atuam a menos de 5 anos em sua área de graduação e 16,66% a menos de 5 anos no mercado da consultoria.

O que podemos observar com estes resultados é que apesar de ser possível adentra neste mercado, logo após possuir uma graduação, a carreira de cosultor não se contrói de noite para o dia. Esse processo exige tempo, experiência e muita dedicação para se chegar ao reconhecimento e consolidação no mercado.

Para Oliveira (2004) “nenhum profissional se mantém no setor de consultoria apenas com a força de trabalho. Esta é a diferença entre ser consultor e estar consultor”.

NA PERCEPÇÃO DOS CONSULTORES A TRAJETÓRIA DE ATUAÇÃO PROFISSIONAL NO MERCADO ENVOLVE:
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Conhecimento aprofundado</li> <li>✓ Experiência</li> <li>✓ Especializações</li> </ul>

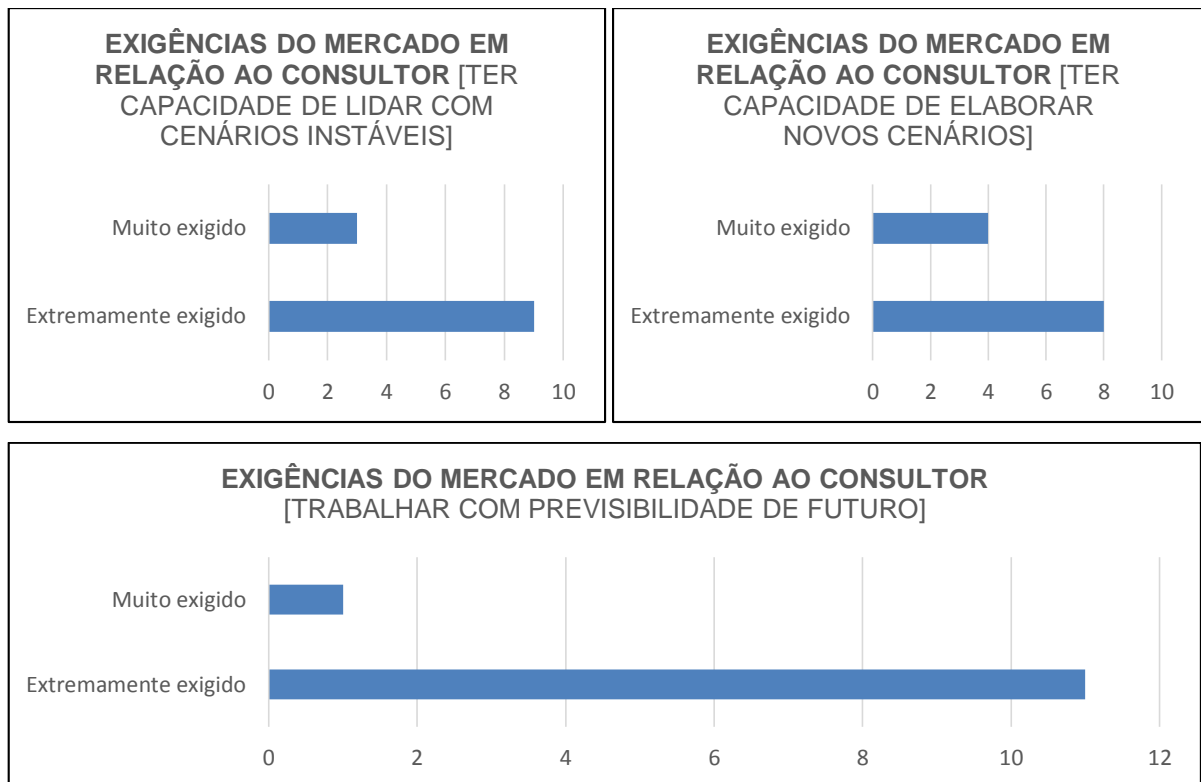
Compreendeu-se que a trajetória de atuação dos consultores no mercado envolveu formação, várias especializações, muitas experiências dentro e fora da área de atuação, muitos deles seguiram a tendência por áreas mais específicas e que a construção de suas carreiras exigiu deles trabalho, aperfeiçoamento, dedicação e tempo.

#### 4.4. A PERCEPÇÃO DOS CONSULTORES ACERCA DAS EXIGÊNCIAS DO MERCADO

Esta parte destina-se a identificar a percepção dos consultores sobre as exigências do mercado de trabalho em relação ao consultor. Procurou-se investigar se são feitas exigências ao consultor, na prática de suas atividades e quais são elas. Aqui analisou-se questões relacionadas ao que os gestores organizacionais, possivelmente, podem exigir do consultor no momento da contratação de seu serviço. Os itens foram selecionados baseados na

informações obtidas durante a revisão bibliográfica. Foram analisadas exigências como, saber lidar com cenários instáveis, saber elaborar novos cenários, percepção de ambiente, previsibilidade de futuro, reponsabilidade e transparência, custo de oportunidade, marca própria, consolidação no mercado e responsabilidade social.

Gráficos 29, 30 e 31– Ter capacidade de lidar com cenários instáveis, Ter capacidade de elaborar novos cenários e Trabalhar com previsibilidade de futuro.



Fonte: Elaboração própria, 2019

Este item investigou a, possível exigência do mercado em relação ao consultor, referente as capacidades de, lidar com cenários instáveis, elaborar novos cenários e trabalhar previsibilidade de futuro.

Olhando para os gráficos acima notamos que:

91,66% dos consultores afirmam ser *extremamente exigido* a capacidade de lidar com cenários instáveis e 8,33% afirmam ser *muito exigido*.

66,66% dos consultores afirmam ser *extremamente exigido*, a capacidade de elaborar novos cenários e 33,33% afirmam ser *muito exigido*.

91,66% dos consultores afirmam ser *extremamente exigido* a capacidade de trabalhar com previsibilidade de futuro e 8,33% afirmam ser *muito exigido*.

Com base nos dados obtidos, podemos perceber que todos os respondentes afirmam ser exigidos com relação a esses três itens, de forma bem expressiva.

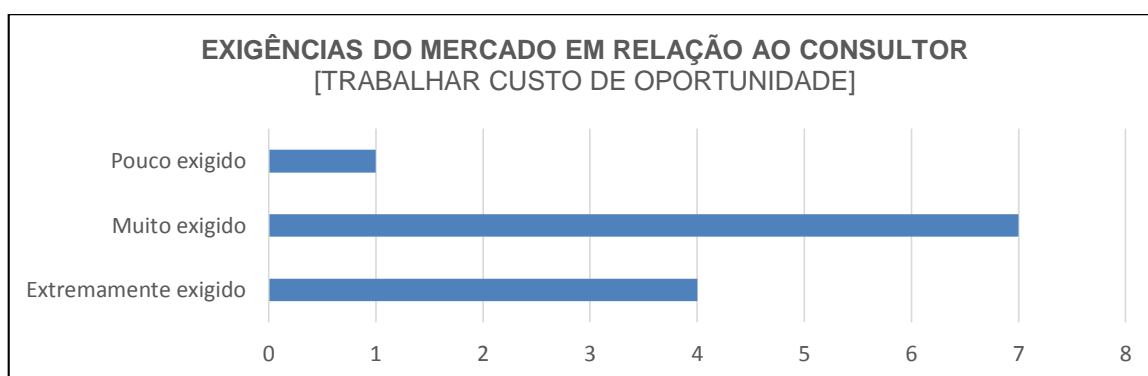
Diante dos constantes cenários de crise econômica em que as organizações acabam sendo inseridas, a procura por estabilidade e vantagens competitivas acaba aumentando significativamente. Isso se dá através da procura de profissionais

capacitados que lhes proporcionem essa estabilidade, diante de cenários instáveis e frente competitividade organizacional.

As principais causas do aumento de demanda da consultoria empresarial, são a busca de novos conhecimentos e de inovações para enfrentar a globalização da economia e a necessidade de consolidar vantagens competitivas. (OLIVEIRA, 2010)

Segundo Dolabela (2000), é “necessário um olhar não só a curto prazo, mas a médio e longo prazo levando em consideração a organização, o mercado, as informações envolvidas e a geração de conhecimentos, no processo de prestação de serviço”.

Gráfico 32 – Trabalhar custo de oportunidade



Fonte: Elaboração própria, 2019

Este item investigou a, possível exigência do mercado em relação ao consultor, referente a capacidade de trabalhar custo de oportunidade.

Olhando para os gráficos acima notamos que:

8,33% dos consultores afirmam ser *pouco exigido* a capacidade de trabalhar custo de oportunidade.

58,33% dos consultores afirmam ser *muito exigida* a capacidade de trabalhar custo de oportunidade.

33,33% dos consultores afirmam ser *extremamente exigida* a capacidade de trabalhar custo de oportunidade.

Com base nos dados obtidos, podemos perceber que a grande maioria dos consultores afirmam ser muito e extremamente exigido saber trabalhar custo de oportunidade.

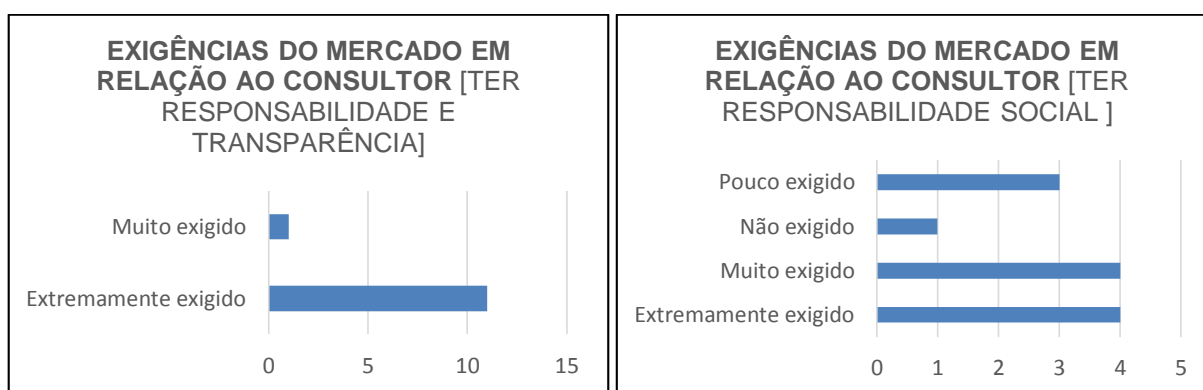
Custo de oportunidade é o quanto custa para a organização, aproveitar uma oportunidade, esperar ou abrir mão dela, neste caso, falamos em termos financeiros.



O consultor precisa estar preparado para enxergar todas as oportunidades possíveis para a organização, instruindo sobre como aproveitá-las e o momento certo de fazer isso.

O consultor deve atuar com o objetivo de fornecer aos executivos da empresa um ou mais conjuntos de opções de mudanças que proporcionem a tomada de decisão mais adequada ao atendimento das necessidades da organização. Dessa mesma forma ele deve atuar em relação ao custo de oportunidade para a organização. (CROCCO E GUTTMANN, 2005)

Gráfico 33 e 34 – Ter transparência e responsabilidade social



Fonte: Elaboração própria, 2019

Este item investigou a, possível exigência do mercado em relação ao consultor, referente a capacidade de trabalhar com transparência e responsabilidade social.

Olhando para os gráficos acima notamos que:

No item que aborda trabalhar com responsabilidade transparência, 8,33% dos consultores afirmam ser *muito exigida* e 91,66% dos consultores afirmam ser *extremamente exigida* a capacidade de trabalhar com responsabilidade e transparência.

Com base nos dados observados no gráfico, podemos perceber os consultor formam unânimes em afirmam ser muito e extremamente exigido ter capacidade de trabalhar com responsabilidade e transparência.

No item que aborda trabalhar com responsabilidade social 8,33% dos consultores afirmam *não ser exigido*.

25% dos consultores afirmam ser *pouco exigido* a capacidade de trabalhar responsabilidade social

33,33% dos consultores afirmam ser *muito exigida* a capacidade de trabalhar responsabilidade social

33,33% dos consultores afirmam ser *extremamente exigida* a capacidade de trabalhar responsabilidade social

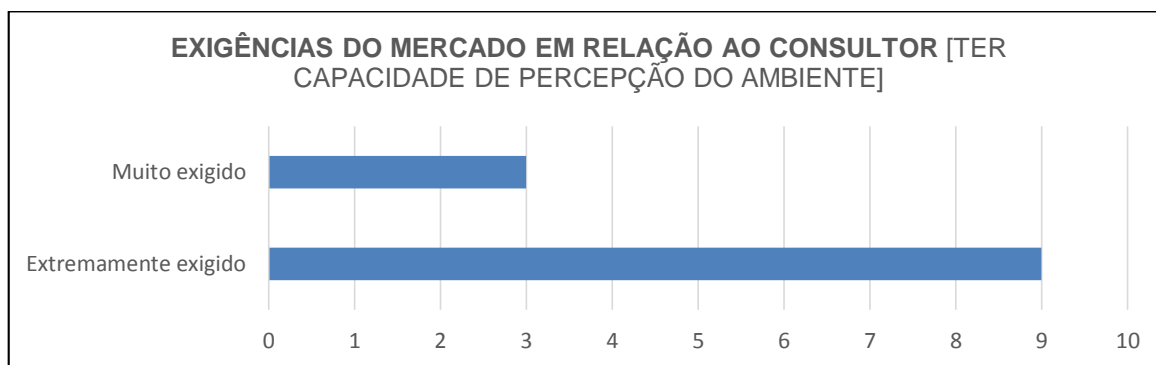
Com base nos dados observados no gráfico, podemos perceber que 66,66% dos consultores afirmaram ser muito e extremamente exigido ter capacidade de trabalhar com responsabilidade social. E 33,33% afirmaram ser pouco ou não exigido trabalhar com responsabilidade social.

Uma das premissas exigidas pelas organizações atualmente são, transparência e responsabilidade social. As empresas têm sido cada vez mais cobradas, em relação a promoção de um trabalho com transparência e responsabilidade social. O consultor precisa estar ciente e preparado para essas exigências, tendo como base de seu trabalho a ética profissional e social.

Um dos critérios que determinam a qualidade da atuação do consultor é a confiabilidade. (OLIVEIRA, 2010)

Segundo Crocco e Guttman, (2005) existem algumas premissas fundamentais que norteiam a atividade de consultoria, são elas: autenticidade, ética e confidencialidade.

Gráfico 35 – Ter capacidade de percepção do ambiente



Fonte: Elaboração própria, 2019

Este item investigou a, possível exigência do mercado em relação ao consultor, referente a capacidade de trabalhar com responsabilidade e transparência.

Olhando para os gráficos acima notamos que:

25% dos consultores afirmam ser *muito exigida* a capacidade de percepção do ambiente.

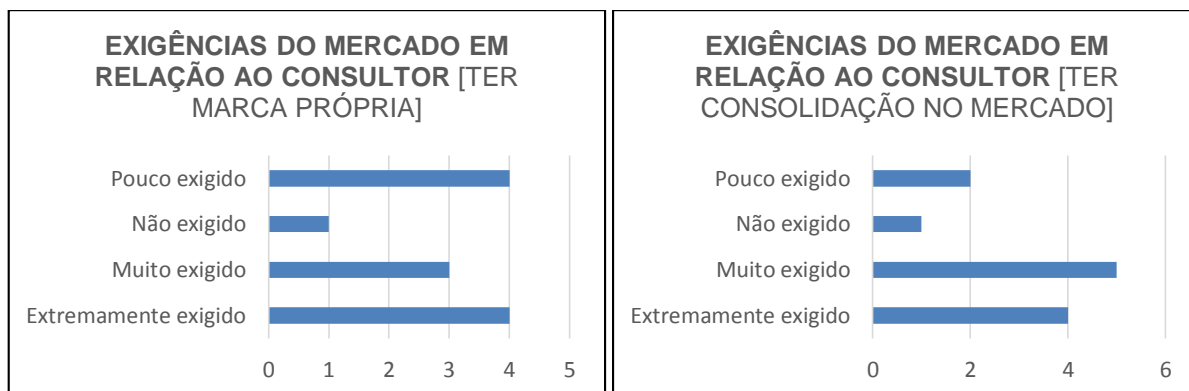
75% dos consultores afirmam ser *extremamente exigida* a capacidade de percepção do ambiente.

Com base nos dados observados no gráfico, podemos perceber que os consultores foram unânimes em afirmar que é muito exigida e extremamente exigida ter capacidade de percepção de ambiente.

Um dos aspectos citados, por Crocco e Guttman (2005), que norteiam a atividade de consultoria e que, conseqüentemente, o consultor precisa se ater é a capacidade analítica.

A capacidade analítica pode proporcionar ao consultor a percepção do ambiente de maneira mais efetiva, proporcionando um melhor diagnóstico da situação. O que é essencial para a efetividade das ações a serem tomadas durante o processo de consultoria, principalmente nas etapas de avaliação e diagnóstico.

Gráficos 36 e 37 – Ter marca própria e Ter consolidação no mercado



Fonte: Elaboração própria, 2019

Este item investigou a, possível exigência do mercado em relação ao consultor, referente a possuir marca próprio e ser consolidado no mercado.

Olhando para os gráficos acima notamos que:

Para a exigência, ter marca própria, 8,33% dos consultores afirmam *não ser exigido*.

33,33% dos consultores afirmam ser *pouco exigido* ter marca própria.

25% dos consultores afirmam ser *muito exigido* ter marca própria.

33,33% dos consultores afirmam ser *extremamente exigido* ter marca própria.

Com base nos dados observados no gráfico, podemos perceber que 41,66% dos consultores afirmam ser pouco exigido e não exigido ter marca própria. Por outro lado 58,33% afirmam ser muito necessário e extremamente necessário ter marca própria.

Para a exigência, *ter consolidação* no mercado:

8,33% dos consultores afirmam *não ser exigido*.

16,66% dos consultores afirmam ser *pouco exigido* consolidação no mercado.

41,66% dos consultores afirmam ser *muito exigido* ter consolidação no mercado.

33,33% dos consultores afirmam ser *extremamente exigido* ter consolidação no mercado.

Com base nos dados observados no gráfico, podemos perceber que 25% dos consultores afirmam ser pouco exigido e não exigido ter consolidação no mercado. Por outro lado 75% afirmam ser muito necessário e extremamente necessário ter consolidação no mercado.

Estar consolidado no mercado deve ser o objetivo de qualquer consultor que almeja reconhecimento e sucesso na carreira de consultoria. O resultado da pesquisa aponta que, estar consolidado na carreira é uma das exigências do mercado. Mas, esta exigência não estaria, necessariamente, ligada ao fato de ter que possuir marca própria.

Para Oliveira (2004), nenhum profissional se mantém no setor de consultoria apenas com a força de trabalho e esta seria a diferença entre ser consultor e estar consultor. Ou seja, se o objetivo do consultor é ser reconhecido e se manter na atividade, ele deve não só ter experiência e trabalhar duro, ele deve investir em conhecimento, especializações, cursos e aperfeiçoamento constante.

**Figura 5 - Síntese geral das respostas e percepções dos consultores.**

<b>SÍNTESE GERAL DAS RESPOSTAS E PERCEPÇÕES DOS CONSULTORES ACERCA DAS VARIÁVEIS INVESTIGADAS</b>	
<b>Formação acadêmica dos consultores</b>	Metade dos consultores são formados em administração e o restante deles formados na área das ciências sociais aplicadas e engenharias. Todos os consultores possuem especializações.
<b>Atuação no mercado</b>	No momento em que entraram mercado da consultoria, ou seja, quando prestaram seu primeiro serviço como consultores, a maioria deles já eram especialistas e 1/3 deles possuíam apenas a graduação.
<b>Percepção dos consultores acerca dos requisitos (atributos) necessários para atuar como consultor.</b>	Boa comunicação; Capacidade analítica; Capacidade de elaborar cenários e de implementar mudanças; Conhecimento aprofundado no assunto; Experiência prática; Inteligência empresarial; Administração do tempo; Saber lidar com resistência a mudanças; Saber trabalhar recursos humanos; Trabalhar valores consolidados e Saber tratar a informação.

<b>Áreas de atuação</b>	A maioria dos consultores optaram por se especializarem e atuarem em áreas específicas das organizações, não atuando de forma generalista.
<b>Experiência profissional / Tempo de atuação</b>	Metade dos consultores estão no mercado a mais de 10 anos e 4/12 atuam entre 5 e 10 anos. Ou seja, os consultores já possuem níveis de experiências consideráveis no mercado.
<b>Percepção dos consultores acerca das exigências do mercado</b>	Ter capacidade de lidar com cenários instáveis e Elaborar novos cenários; Boa percepção do ambiente; Trabalhar previsibilidade de futuro; Trabalhar com responsabilidade e transparência; Experiência profissional e Consolidação no mercado.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este capítulo, tem por objetivo apresentar a resposta para o problemática deste estudo, apontando as principais conclusões tendo, por fundamentação, os resultados da análise das variáveis investigadas

O estudo buscou compreender a percepção dos consultores acerca das atribuições do consultor e das exigências do mercado. Para isso, tomou-se como base os três objetivos específicos da pesquisa, com o propósito de explorar o tema.

Sobre os atributos necessários para atuar como consultor, concluiu-se que os consultores sentem-se extremamente exigidos desses profissionais competências como: boa comunicação, capacidade analítica, capacidade de elaborar cenários, de implementar mudanças, conhecimento aprofundado do assunto, experiência prática, inteligência empresarial, administração do tempo, saber lidar com resistência a mudanças, saber trabalhar recursos humanos, saber trabalhar valores consolidados e saber tratar a informação.

No que se refere a trajetória educacional e profissional dos consultores, analisou-se a trajetória da formação educacional do consultor. Os resultados apontam que 50% dos consultores entrevistados são formados no curso de administração, sendo o restante dos consultores formados na área de ciências sociais aplicadas e engenharias. Este resultado revela uma tendência maior, entre os profissionais formados em administração de empresas, em optarem por seguir a carreira de consultor, em detrimento dos demais, o que não quer dizer que profissionais de outras áreas não possam se tornar consultores, caso desejem. Todos eles possuem especializações nas áreas em que prestam a consultoria, não sendo necessariamente obrigatório possuir títulos (*stricto sensu*) para atuar como consultor. Os resultados apontam que a trajetória educacional do consultor parte do princípio da conclusão de um bom curso de graduação e que o profissional deve buscar especializar-se para obter conhecimento aprofundado sobre o serviço que deseja oferecer ao mercado.

Quanto a trajetória de atuação profissional dos consultores, os resultados obtidos mostram que mesmo sendo possível adentrar no mercado da consultoria após possuir uma graduação, tendo em vista que uma parte dos consultores possuíam apenas a graduação no momento em que prestaram a primeira consultoria, a maioria dos deles possuíam não só a graduação como também possuíam especializações, no momento de sua primeira atuação como consultores. Revelou-se que após a

graduação o profissional deve buscar se inserir no mercado de trabalho a fim de começar a obter experiência prática em sua área de atuação, pois ter experiência prática é extremamente exigido a esses profissionais e faz parte do seu processo de consolidação no mercado. Percebeu-se que a publicação de trabalhos e apresentação de palestras foram considerados pouco necessários durante a trajetória de atuação desses consultores. Constatou-se que a maioria dos profissionais entrevistados atuam no mercado a mais de 10 anos e que 75% deles optaram por atuar em áreas mais específicas da organização, revelando uma preferência maior por desse tipo de atuação, em detrimento da atuação generalista. Ou seja, a conclusão a que se chega sobre a trajetória de atuação dos consultores é que primeiro o profissional deve se inserir no mercado, após se concluir a graduação, para obter o máximo de experiência possível. Paralelo a isso, deve buscar se especializar na área em que pretende atuar buscando se aprofundar no assunto. Durante sua trajetória o consultor deve se atentar sempre o feedback que receber sobre seu desempenho e procurar melhorá-lo. A consolidação desse profissional no mercado vai depender de sua dedicação, com muito trabalho, aperfeiçoamento constante e buscando sempre corrigir suas falhas, para obter o sucesso profissional o que exige além de dedicação, tempo.

No que tange às exigências do mercado em relação ao consultor, a pesquisa mostra que os consultores têm sido extremamente exigidos em relação a sua capacidade de lidar com cenários instáveis e elaborar novos cenários, também são extremamente exigidos para quem tenham uma boa percepção de ambiente, que trabalhem previsibilidade de futuro e que trabalhem com responsabilidade e transparência. Além disso, eles também são exigidos com relação a possuírem um histórico de atuação que possibilitem consolidar-se no mercado, através de suas referências. No entanto, essa consolidação pode não estar, necessariamente, ligada ao fato de ter que possuir marca própria, ou seja, o consultor pode consolidar-se por seu próprio histórico profissional, gerando “um nome” no mercado e não, necessariamente, por estar ligado a uma empresa de consultoria já consolidada no mercado.

Embora este estudo sirva para agregar informação ao assunto e contribuir para um melhor conhecimento do tema consultoria, não pretendeu-se aqui mostrar verdades absolutas e sim, apenas proposições baseadas nos percentuais estatísticos alcançados. Propondo ainda futuros estudos dos dados aqui investigados, a fim de constatação das informações ou atualização das mesmas, haja vista que, em se

tratando de exigências do mercado de trabalho, estas serão sempre variantes e nunca absolutas. Que as informações aqui encontradas sirvam como fonte de dados referentes as exigências feitas ao consultor, no tocante a sua prestação de serviço. Vislumbra-se ainda que este trabalho sirva como fonte de pesquisa para futuros estudos sobre a consultoria organizacional, inclusive para os estudantes e profissionais do Secretariado Executivo, pois ficou claro para a pesquisadora, atualmente estudante de Secretariado, as diversas semelhanças entre os serviço ofertado pelo consultor o as atividades que norteiam a profissão do Secretariado Executivo.

Referente aos desafios da pesquisa, menciona-se a falta de retorno dos questionários enviados ao consultores, fazendo com que a pesquisadora tivesse que, em alguns casos, dirigir-se pessoalmente até as empresas pesquisadas para a tentativa de resposta dos consultores. Ainda assim, muitos ficando sem retorno e portanto, frustrando a meta de quantidade de respostas esperadas. No entanto, compreendeu-se ser suficiente para a análise das informações, a quantidade de dados coletados.

As atribuições do consultor, identificadas nesta pesquisa, são extremamente necessárias para o bom desempenho de atuação do consultor, no processo de consultoria. Observou-se que a atividade de consultoria tem sofrido uma constante em seu crescimento e que os consultores têm sido cada vez mais requisitados pelas organizações. No entanto, esta procura tem vindo acompanhada de um leque de exigências em relação às competências que envolvem a capacidade de se reinventar frente a instabilidade e mudanças de cenários que ocorrem constantemente no mercado. Para tanto, entendeu-se que o consultor precisa estar em constante estado de aprendizado, buscando sempre se aperfeiçoar na área em que atua e absorvendo informações extras que possam vir a agregar conhecimento. A construção da carreira de consultor envolve formação, especializações e experiências na área de atuação, exigindo deles dedicação, trabalho, aperfeiçoamento constante e tempo. Pois, é preciso estar apto, a sempre, ir além do que o mercado exige, isso pode fazer toda a diferença.

Para finalizar, conclui-se que a maior parte das exigências do mercado, em relação a atuação do consultor, está relacionada a capacidade deste profissional em lidar com os diversos cenários de instabilidade em que as organizações podem estar inseridas. Ou seja, a maior parte das exigências estão mais relacionadas ao cenários



externo à organização do que ao cenário interno em si, devendo o consultor estar apto a preparar a organização para atuar e se manter numa crescente diante da instabilidade dos cenários externos, seja este cenário o da instabilidade econômica, o da competitividade empresarial ou até mesmo o da necessidade inovação de produto ou serviço ofertado ao mercado.

## REFERÊNCIAS

BELFORT, Judite. **Consultoria Empresarial: a função do consultor nas empresas.** Presença revista de educação, cultura e meio ambiente – Rondônia, v.8, n.28, p. 6-9, mai. 2004.

BENNIS, Warren. **Desenvolvimento Organizacional:** sua natureza, origens e perspectivas. São Paulo: Edgard Bliicher, 1969.

BRETAS PEREIRA, M. J. L. **Na cova dos Leões: O consultor como facilitador do processo decisório.** São Paulo: Makron Books, 2002. 192 p.

CAMPIOL, Mariana Regina Dantas; FREITAS, Lisiane Freitas de. Consultoria secretarial: uma nova área de atuação do secretário executivo. In: ENCONTRO NACIONAL ACADÊMICO SECRETARIADO EXECUTIVO, II, 2011, Passo Fundo - RS. **Consultoria secretarial: uma nova área de atuação do Secretário executivo...** Londrina - PR: UPF, 2011, p. 3-4. Disponível em:<file:///C:/Users/Dina/Downloads/18\_c\_consultoria-secretarial-uma-nova-area-de%20(1).pdf>. Acesso em: 28 out. 2015.

CASE Thomas A.; FRANCIATTO, Claudir; CASE, Silvana. **Empregabilidade: de executivo a consultor bem-sucedido.** São Paulo: Makron Books, 1997. 118 p.

CROCCO, Luciano; GUTTMANN, Erik. **Consultoria empresarial.** São Paulo, SP: Saraiva, 2005. 134 p.

DOLABELA, Fernando. **Boa Ideia! E agora?** São Paulo: Cultura Editores Associados, 2000.

GERHARDT, Tatiana Engel et al. Estrutura do projeto de pesquisa. In: GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo (Org). **Métodos de pesquisa.** Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009. p. 65-88. Disponível em: <<http://www.ufrgs.br/cursopgdr/downloadsSerie/derad005.pdf>>. Acesso em: 18 nov. 2015.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 5 ed. São Paulo: Atlas, 2010. 184 p.

GOLDENBERG, Mirian. **A arte de pesquisar:** como fazer pesquisa qualitativa em ciências sociais. 13. ed. Rio de Janeiro, RJ: Record, 2013. 107p.

GREINER, Larry E. & METZGER, Robert D. **Consulting to Management.** Prentice Hall PTR (September 1982).

LIMA, M. S. **Êxito e fracasso da consultoria nas pequenas e médias empresas.** São Paulo, 1982. Dissertação (Mestrado em Administração), Universidade de São Paulo.

LUZ, Marcos Vinícius. **Consultoria organizacional & estudantes de administração:** um levantamento sobre o conhecimento e interesse na área. Monografia do curso de

Administração da Universidade Federal do Piauí- UFPI – Picos – PI, 2011. Disponível em:

<[https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&url=http://leg.ufpi.br/subsiteFiles/admpicos/arquivos/files/MARCOSVINICIUS.pdf&ved=2ahUKEwiF-JzcuongAhWjJrKGHQ2uAbsQFjAAegQIBBAB&usg=AOvVaw1sw\\_f\\_273WDZ6EmxUxWQkg](https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&url=http://leg.ufpi.br/subsiteFiles/admpicos/arquivos/files/MARCOSVINICIUS.pdf&ved=2ahUKEwiF-JzcuongAhWjJrKGHQ2uAbsQFjAAegQIBBAB&usg=AOvVaw1sw_f_273WDZ6EmxUxWQkg)>. Acesso em: 27 dez. 2015.

MANCIA, Lídia. **Os desafios do modelo de consultoria interna em recursos humanos.**

In: BITENCOURT, Cláudia (org.). *Gestão contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais*. Porto Alegre: Bookman, 2004. p. 145-159.

MENDONÇA, Gismália Marcelino. **Manual de normalização para apresentação de trabalhos acadêmicos.** Salvador: Unifacs, 2013. 89 p.

REBOUÇAS DE OLIVEIRA, Djalma de Pinho **Manual de consultoria empresarial: conceitos, metodologias**, práticas. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2004. 209 p.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Manual de consultoria empresarial: conceitos, metodologia, práticas.** 9. ed. São Paulo: Atlas, 2010. 213 p.

PEREIRA, Maria J. L. B. *Na cova dos leões: O consultor como facilitador do processo decisório empresarial.* São Paulo: Makron Books, 1999.

PORTELA, Keyla C. A.; SCHUMACHER, Alexandre, J. **Gestão Secretarial: desafio da Visão Holística.** Cuiabá: Adeptus, 2009.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico.** 2. ed. Rio Grande do Sul: Universidade Feevale, 2013. 277 p. Disponível em: <<http://www.faatensino.com.br/wp-content/uploads/2014/11/2.1-E-book-Metodologia-do-Trabalho-Cientifico-2.pdf>>. Acesso em: 01 nov. 2015.

PROIND CONSULTORIA, **Como trabalhamos**, Santa Catarina – SC, 2019.

Disponível em:

<[https://www.google.com/imgres?imgurl=http%3A%2F%2Fwww.proindconsultoria.com.br%2Fuserfiles%2FEquipes%2520de%2520trabalho\(2\).jpg&imgrefurl=http%3A%2F%2Fwww.proindconsultoria.com.br%2Fconteudo%2Fcomo-trabalhamos%2FEquipes-de-trabalho&tbnid=Pv45iNYF\\_bYuZM&vet=1&docid=4MFiBvp31--uXM&w=853&h=509](https://www.google.com/imgres?imgurl=http%3A%2F%2Fwww.proindconsultoria.com.br%2Fuserfiles%2FEquipes%2520de%2520trabalho(2).jpg&imgrefurl=http%3A%2F%2Fwww.proindconsultoria.com.br%2Fconteudo%2Fcomo-trabalhamos%2FEquipes-de-trabalho&tbnid=Pv45iNYF_bYuZM&vet=1&docid=4MFiBvp31--uXM&w=853&h=509)> Acesso em: 26 Jan. 2019

ROMANO, Luiz Affonso. **Pesquisa da Associação Brasileira de Consultores - ABCO** aponta crescimento no mercado de consultoria de até 20% em 2015. Disponível em: <http://www.abco.org.br/pesquisa-da-abco-aponta-crescimento-no-mercado-de-consultoria-de-ate-20-em-2015/> >Acesso em: 07 out. 2016.

SCHEIN, Edgar H. **Consultoria de procedimentos.** São Paulo: Edgard Blucher, 1972.

SCHENEIDER, M. E; FUJII, R.A; CORAZZA, M. J. Revista Pesquisa Qualitativa. **Pesquisas quali-quantitativas: Contribuições para a pesquisa em ensino de ciências.** São Paulo (SP), v.5, n.9, p. 569-584, dez. 2017. ISSN 2525-8222.

Disponível em:

<https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&url=https://editora.sepq.org.br/index.php/rpq/article/download/157/100&ved=2ahUKEwiGslHe4IngAhWZD7kGHREoBOYQFjABegQIAxAB&usg=AOvVaw2ZTgQmxCerIUdb6MV4ofF0>> Acesso em: 25 Jan 2019.

ZETUN, C. B. **Análise quali-quantitativa sobre a percepção da transmissão de zoonoses em Vargem Grande (SP): a importância dos animais de companhia, da alimentação e do ambiente.** Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Epidemiologia Experimental Aplicada às zoonoses da Faculdade de Medicina Veterinária e Zootecnia da Universidade de São Paulo para a obtenção do título de Mestre em Medicina Veterinária. São Paulo – SP, 2009. Disponível em: [https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&url=http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/10/10134/tde-01092009-140420/publico/Carolina\\_Ballarini\\_Zetun.pdf&ved=2ahUKEwiGslHe4IngAhWZD7kGHREoBOYQFjAMegQIBhAB&usg=AOvVaw1a8TfQJ3by4KVp-RSSjKST&cshid=1548449382895](https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&url=http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/10/10134/tde-01092009-140420/publico/Carolina_Ballarini_Zetun.pdf&ved=2ahUKEwiGslHe4IngAhWZD7kGHREoBOYQFjAMegQIBhAB&usg=AOvVaw1a8TfQJ3by4KVp-RSSjKST&cshid=1548449382895) > Acesso em: 25 Jan 2019.

## APÊNDICE A



# CONSULTORIA ORGANIZACIONAL: um estudo sobre a percepção dos consultores acerca das atribuições do consultor e das exigências do mercado.

Esta pesquisa é um trabalho acadêmico que tem por objetivo analisar a percepção dos consultores acerca das atribuições do consultor e das exigências do mercado em relação ao consultor.

Esse questionário foi desenvolvido por Maria Dina Martins de Souza, graduanda no curso de Secretariado Executivo da Universidade Federal de Sergipe, sob orientação da professora Doutora Manuela Ramos da Silva.

Destacamos que seus dados serão mantidos em sigilo e analisados apenas de maneira coletiva e dessa forma pedimos sua colaboração e autorização para apresentar resultados desta pesquisa científica, garantindo seu anonimato. No mais, fico a disposição para outros esclarecimentos pelo e-mail: [dina.se2008@gmail.com](mailto:dina.se2008@gmail.com)

Não é necessário se identificar para responder ao questionário.

**\*Obrigatório**

## SEÇÃO I: GRADUAÇÃO INICIAL \*

Os itens abaixo servem para identificar a área de graduação do consultor entrevistado. Favor responder o item correspondente ao(s) seu(s) curso(s) de graduação.

Escolher



## SEÇÃO 2: FORMAÇÃO EDUCACIONAL E PROFISSIONAL DO CONSULTOR \*

Os itens abaixo correspondem a formação educacional e profissional do consultor. Favor responder, utilizando a escala, para descrever quais itens foram exigidos na sua formação educacional e profissional como consultor.

	Não necessário	Pouco necessário	Muito necessário	Extremamente necessário
Especialização na área de consultoria que atua	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Experiência profissional na área de consultoria que atua	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Experiência em áreas fora da atividade de consultoria	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Publicação de trabalhos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Apresentação de palestras	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aperfeiçoamento constante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Auto análise (feedback)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
MBA	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mestrado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Doutorado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pós-doutorado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## SEÇÃO 3: ÁREA DE ATUAÇÃO NA CONSULTORIA \*

Cite em que área da consultoria atua. Qual tipo de consultoria está prestando.

Sua resposta

#### SEÇÃO 4: TEMPO DE ATUAÇÃO \*

Aponte o período que atuou ou atua na área do seu curso de graduação e o período que atua como consultor. Favor responder no item correspondente a resposta desejada.

	Menos de 5 anos	Mais de 5 anos e menos de 10 anos	Mais de 10 anos
Quanto tempo atuou na área do curso de graduação.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Quanto tempo atua como consultor.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



## SEÇÃO 5: COMPETÊNCIAS NECESSÁRIAS PARA ATUAR COMO CONSULTOR \*

Os itens abaixo correspondem aos requisitos necessários para atuar como consultor. Favor responder os itens, utilizando a escala para definir quais competências são requeridas na sua atuação como consultor.

	Não requerida	Pouco requerida	Muito requerida	Extremamente requerida
Ter boa comunicação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ter capacidade analítica	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ter capacidade de elaborar cenários	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ter capacidade de implementar mudanças	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ter conhecimento aprofundado no assunto	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ter experiência prática	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ter inteligência empresarial	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ter perícia escrita e verbal	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Saber administrar o tempo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Saber lidar com as resistências a mudança (exibibilidade)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Saber trabalhar recursos humanos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Saber trabalhar valores consolidados	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Saber tratar a Informação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## SEÇÃO 6: PRIMEIRA CONSULTORIA. \*

Os itens abaixo se referem a sua primeira consultoria. Favor marcar os itens correspondentes a formação que possuía ao prestar a primeira consultoria.

- ☐ Graduação
- ☐ Pós-graduação
- ☐ Especialização diferenciada
- ☐ MBA
- ☐ Mestrado
- ☐ Doutorado
- ☐ Pós-Doutorado
- ☐ Nenhuma das alternativas

01

## SEÇÃO 7: EXIGÊNCIAS DO MERCADO EM RELAÇÃO AO CONSULTOR \*

Os itens abaixo correspondem as exigências do mercado de trabalho em relação ao consultor. Favor responder os itens, utilizando a escala, para definir na sua opinião quais as atuais exigências do mercado de trabalho para a atuação do consultor.

	Não exigido	Pouco exigido	Muito exigido	Extremamente exigido
Ter capacidade de lidar com cenários instáveis	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ter capacidade de elaborar novos cenários	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ter capacidade de percepção do ambiente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Trabalhar com previsibilidade de futuro	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ter responsabilidade e transparência	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Trabalhar custo de oportunidade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ter marca própria	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ter consolidação no mercado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ter responsabilidade social	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Página 1 de 1

ENVIAR

Nunca envie senhas pelo Formulários Google.

Disponível em: <<https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLScIR1LIsD3ymoLwhR-0aXxdCHknopKUIjiVi52MaUzqLgVrsw/viewform>>